



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

**AKTUÁLNÍ OTÁZKY KOMUNIKACE A PRÁCE
S LIDMI VE STAVEBNÍM PODNIKU, MOBBING**

CURRENT ISSUES OF COMMUNICATION AND WORK WITH PEOPLE IN
A CONSTRUCTION COMPANY, MOBBING

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ondřej Kadlec

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.

BRNO 2021



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	B3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Bakalářský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor	3607R038 Management stavebnictví
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student	Ondřej Kadlec
Název	Aktuální otázky komunikace a práce s lidmi ve stavebním podniku, mobbing
Vedoucí práce	PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Datum zadání	30. 11. 2020
Datum odevzdání	28. 5. 2021

V Brně dne 30. 11. 2020

doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu

prof. Ing. Miroslav Bajer, CSc.
Děkan Fakulty stavební VUT

PODKLADY A LITERATURA

Linkeschová, D.: K otázkám managementu ve stavebnictví

- Muhlfelt, J. a Costi, M.: Pozitivní leader
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů
- Veber, J.: Management
- Konečný, Wagnerová: Management v praxi
- Vodáček, Vodáčková: Management
- Stýblo, J.: Moderní personalistika
- Časopisy: Moderní řízení, HRM, HN a další

ZÁŠADY PRO VYPRACOVÁNÍ

Cílem práce je nejprve teoreticky vymezit téma aktuálních otázek komunikace a práce s lidmi ve stavebním podniku a specifikovat mobbing.

V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

Rámcová osnova zadání:

1. Úvod, zvolený cíl práce

2. Teoretická část

- zvláštnosti a význam manažerské práce ve stavebním podniku
- některé aktuální otázky komunikace a práce s lidmi s důrazem na mobbing
- specifika stavebnictví

3. Empirická část

- pracovní teoretické otázky ke komunikaci a práci s lidmi ve stavebním podniku
- tvorba dotazníku a charakteristika zvoleného souboru
- analýza empirického šetření

4. Dílčí závěry a doporučení

5. Závěr

Požadovaným výstupem je zpracování studie na dané téma.

STRUKTURA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část závěrečné práce zpracovaná podle platné Směrnice VUT "Úprava, odevzdávání a zveřejňování závěrečných prací" a platné Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání a zveřejňování závěrečných prací na FAST VUT" (povinná součást závěrečné práce).
2. Přílohy textové části závěrečné práce zpracované podle platné Směrnice VUT "Úprava, odevzdávání, a zveřejňování závěrečných prací" a platné Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání a zveřejňování závěrečných prací na FAST VUT" (nepovinná součást závěrečné práce v případě, že přílohy nejsou součástí textové části závěrečné práce, ale textovou část doplňují).

PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

Vedoucí bakalářské práce

Abstrakt

Cílem této práce je zmapovat oblast mobbingu a bossingu, zjistit jak se v posledních letech dostaly tyto pojmy do povědomí nejen manažerů, ale i zaměstnanců. Vzhledem ke stále uspěchanější době jsou na zaměstnance kladeny větší nároky a s tím souvisí motivace a demotivace. Práce má za cíl zaměřit se na vztah motivace a mobbingu. Jaké motivační benefity, od zvýšení finančního ohodnocení po snížení kontaktu s agresorem, vedou oběť k setrvání na dané pozici. Jedním z cílů je zjištění, kdo se může nejspíše stát obětí mobbingu a také zda zaměstnanci dostatečně důvěřují nadřízeným, aby ohlásili mobbing.

Hlavní přínos práce spočívá v analýze obětí mobbingu (bossingu), následné vyvození poznatků o charakteristice těchto lidí a zjištění hlavních motivátorů, které by byly dostatečnou náhradou za dané nepříjemné situace. Charakteristiku lze aplikovat při preventivní ochraně případných obětí. Motivátory je zase možné použít v případě, kdy výše zmíněná prevence selže.

Klíčová slova

Stavební podnik, vedení a řízení, komunikace, interpersonální vztahy.

Abstract

The aim of this work is to map the area of mobbing and bossing to find out how in recent years these concepts have become known, not only to managers but also to employees. Due to with increasingly hectic time, more and more demands are placed on employees and the associated motivation and demotivation. The work aim is to focus on the relationship between motivation and mobbing. What motivational benefits from increasing financial rewards to reducing contact with the aggressor lead the victim to remain in the position. One of the goals is to find out who can most easily fall victim in mobbing and also whether employees have enough confidence to report mobbing to their superiors.

The main benefit of the work lies in the analysis the victims of mobbing, the subsequent inference of knowledge about the characteristics of these people and finding out the main motivators that would be a sufficient substitute for the unpleasant situation. The characteristic can be used in the preventive protection of potential victims. Motivators, in turn, can be used when the above-mentioned prevention fails.

Keywords

Construction company, leadership and management, communication, interpersonal relationships.

Bibliografická citace

Ondřej Kadlec *Aktuální otázky komunikace a práce s lidmi ve stavebním podniku, mobbing*. Brno, 2021. 66 s., 3 s. příl. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

Prohlášení o shodě listinné a elektronické formy závěrečné práce

Prohlašuji, že elektronická forma odevzdané bakalářské práce s názvem *Aktuální otázky komunikace a práce s lidmi ve stavebním podniku, mobbing* je shodná s odevzdanou listinnou formou.

V Brně dne 28. 5. 2021

Ondřej Kadlec

autor práce

Prohlášení o původnosti závěrečné práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci s názvem *Aktuální otázky komunikace a práce s lidmi ve stavebním podniku, mobbing* zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 28. 5. 2021

Ondřej Kadlec

autor práce

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval své vedoucí bakalářské práce paní PhDr. Daně Linkeschové, CSc. za cenné připomínky, rady a konzultace, které mi pomohly k vyhotovení této práce.

Poděkování patří také mým respondentům a účastníkům řízených rozhovorů, kteří mi ochotně věnovali svůj čas a bez nichž by má práce nemohla vzniknout.

Obsah

Úvod.....	12
1. Teoretická část	13
1.1 Historie managementu	13
1.2 Vedení a řízení.....	16
1.2.1 Vedení.....	16
1.2.2 Řízení.....	18
1.2.3 Ovlivňování mezilidských vztahů	21
1.2.4 Manažerské role	22
1.3 Pracovní vztahy	24
1.3.1 Význam pracovních vztahů	25
1.3.2 Sociální vztahy	27
1.3.3 Systémy komunikace.....	29
1.4 Motivace.....	30
1.4.1 Motivace a peníze.....	30
1.4.2 Teorie motivace	31
1.4.3 Demotivace	37
2. Empirická část.....	39
2. 1 Metodika výzkumu	39
2. 2 Výzkumné otázky.....	39
2. 3 Statistiky dotázaných.....	40
2.3.1 Výzkumná otázka č.1	44
2.3.2 Výzkumná otázka č.2	45
2.3.3 Výzkumná otázka č.3	45
2.3.4 Výzkumná otázka č.4	46

2.3.5 Výzkumná otázka č.5	47
2.3.6 Poslední otázka v dotazníku	48
2.4 Řízené rozhovory	49
2.4.1 UNIVERS projekt v.o.s.....	49
2.4.2 KVIS s.r.o.	52
2.4.3 Trigý s.r.o.	56
Zhodnocení řízených rozhovorů:	59
Dílčí závěry a doporučení	60
Závěr.....	61
Seznam použitých zdrojů	62
Seznam obrázků a grafů.....	63
Přílohy	63

Úvod

Vedení a řízení je v moderní době stále častěji diskutovaným tématem a dostává se do povědomí nejen vedoucích pracovníků, ale i řadových zaměstnanců. Oba tyto pojmy zahrnuje marketing, do kterého zasahuje mnoho dalších oborů jako psychologie, ergonomie a mnoho jiných. Tyto vědní obory mě vedly k tomu, abych zahrnul do teoretické části vedení, pracovní vztahy a také motivaci v zaměstnání. Výše zmíněné okruhy úzce souvisejí i s empirickou částí, kde je řešena problematika šikany na pracovišti.

Cílem teoretické části této práce bude informovat čtenáře o managementu a o tom co obnáší vedoucí pozice. Další kapitola bude zaměřena na pracovní vztahy, druhy těchto vztahů a komunikaci mezi účastníky těchto vztahů. Poslední kapitola bude mířit na motivační procesy na pracovišti. V kapitole bude obsažena i druhá strana tohoto tématu, tedy demotivace, mezi kterou jistě patří i šikana na pracovišti.

V empirické části bude cílem zvolení výzkumných otázek a ověření jejich pravdivosti dotazníkovým šetřením v široké skupině respondentů, jejichž pracovní náplň souvisí se stavebnictvím, nejen co se týče práce v kanceláři, ale také manuální práce v terénu. Sekundární druh šetření v empirické části bude realizovaný prostřednictvím řízených rozhovorů. Oba druhy šetření budou vyhodnoceny a jejich výsledky graficky a textově znázorněny.

1. Teoretická část

Na začátku této části obecně shrnu historii managementu, co obnáší vedení a jak řízení. Jak důležité jsou pracovní vztahy pro správné fungování firmy. Také se zaměříme na motivaci a demotivaci, jako nástroje, které využívá manager k dosažení nejlepších výsledků.

1.1 Historie managementu

Management je nedílnou součástí vzniku každého stavebního díla už od starověku, i když se nejedná o management jaký známe dnes. Důkazem jsou egyptské pyramidy nebo Velká čínská zeď. Na vzniku těchto staveb se podílely statisíce lidí a jejich výstavba trvala desetiletí.

Management měl své nesporné místo i ve středověku, bohužel se spíš jednalo o nevolnictví. Takovýto vztah byl více prospěšný pro pána než pro samotného nevolníka, který měl více závazků, oproti právům.

S průmyslovou revolucí a s rozvojem nových technologií vznikaly i nové požadavky, jako jsou evidence, kalkulace nákladů, sledování výkonu a svědomitosti zaměstnanců. Tyto požadavky byly důvodem zvýšení zájmu o samotné procesy řízení a způsobu, jakým vystupují řídicí pracovníci.

Jako klasické období managementu je chápáno období od konce devatenáctého a začátku dvacátého století. V tomto období bylo do organizace výroby zavedeno plánování výroby, pracovní a výrobní dokumentace, evidenční systémy a mnoho dalších inovací. Toto období je charakteristické i zavedením výkonnostních norem a důrazu, co byl kladen na jejich dodržování. Pracovní struktura obsahovala hrstku vzdělaných a kvalifikovaných pracovníků, kteří určovali technické postupy pro velké množství pracovníků, kteří byli pouze zaučení. O vlastní manažerskou práci nebyl moc velký zájem a nijak se nedbalo na její vývoj, či zdokonalování. Mezi představitele tohoto období patřili F. W. Taylor, H. Emerson, H. Ford, M. Weber, V. Pareto nebo T. Baťa.

Tomáš Baťa je i v dnešní době dáván za příklad, díky aspektům, které kladl na systém řízení. Mezi tyto aspekty patří plánování veškerých činností, nejen samotné práce, ale i předpokládaných požadavků od prodejen a externích zákazníků. Jednotlivá výroba byla rozdělena do hospodářských celků, které fungovaly jako samosprávné útvary.

Tyto celky hodnotily svoji činnost v týdenních cyklech, z kterých se dalo jednoduše vyčíst, kolik si vydělají pracovníci a jaký zisk je pro samotné středisko. Baťa také předával veškerou odpovědnost za střediska do rukou svých podřízených, kteří měli kompletní volnost v rozhodování, ale taktéž velkou odpovědnost za svěřený útvar. Nejen vedoucí zaměstnanec, ale i řadový pracovník ke svému pravidelnému příjmu dostával podíl ze zisku, který je motivoval k lepším výkonům.

Na přelomu devatenáctého a dvacátého století je na vrcholu styl řízení zvaný taylorismus. Jde o způsob řízení, kde je na prvním místě disciplína, respekt k přiděleným postupům, ale i úcta k vedení. Od podřízených pracovníků je v tomto směru očekávána pouze disciplína, nikoliv vlastní iniciativa nebo samostatné myšlení. Tento směr vytváří poměrně stabilní prostředí, ve kterém může organizace fungovat, každý jednotlivec má v tomto systému své místo a své pole působnosti. Na druhou stranu je tento způsob řízení těžkopádný, zejména co se týká náhlých změn. Absence vlastní iniciativy nedává prostor ke zlepšení a experimentování.

Management dvacátého století je charakteristický hlavně přístupy, které se na management dívají z různých úhlů.

Prvním z nich je sociální přístup, hlavní myšlenkou tohoto pohledu je přijetí člověka jako osobnosti, který na rozdíl od stroje má pocity, zájmy a názory. Součástí tohoto přístupu je i zjištění nezanedbatelného vlivu skupiny na lidské chování. Hlavní představitel tohoto přístupu je Dale Carnegie, jehož přelomové myšlenky jsou používány dodnes.

Druhým přístupem je zaměření se na funkce řízení. Vliv tohoto přístupu je velmi znát v propracování škály manažerských funkcí a v odlišení manažerských funkcí od dalších funkcí jenž souvisí s vedením podniku. Otcem zmíněného přístupu je Francouz Henri Fayol. V jeho díle vymezil pět základních funkcí: plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování. Tato myšlenka vedla ke zkoumání jednotlivých funkcí, které musí manažer vykonávat.

Systémové přístupy v managementu jsou třetím oddílem v této etapě managementu. V tomto směru je jakýkoliv problém řešen z hlediska uspořádaného celku, který je zhodnocen empirickou a racionální analýzou nezkreslené reality. Empirický přístup a pragmatické poznatky jsou pojátkem protikladných pohledů které mají rys, jenž je spojuje. Tímto rysem je popis obecných manažerských postupů, které jsou následně

prezentovány jako doporučení pro lidi na manažerských postech. Názorným příkladem jsou případové studie, které čerpají své poznatky z praxe.

Poslední čtvrtina dvacátého století znamenala pro vývoj managementu velký krok jiným směrem. Do této doby byl kladen důraz na výkonnost produkce, pro vedení bylo důležité hlavně snižování nákladů a zvyšování výnosů, tyto dva ukazatele jsou typické pro éru trhu výrobce, která se ale blížila k svému rychlému konci a uvolnila místo éře trhu zákazníka, která byla důsledkem skutečnosti tehdejší doby, kdy problém nebylo vyrobit, ale úspěšně prodat. Éra trhu zákazníka, stimulovala řady nových přístupů a důsledků pro management. Mezi tyto přístupy patří zejména kladení většího důrazu na úlohu marketingu, hledání konkurenčních výhod, zaměřování se více na kvalitu a čas místo kvantity, pro firmy se stává prioritou spokojenost a věrnost zákazníka. Své místo zde už nemá orientace „dovnitř“, ale naprostý protiklad ve smyslu „poznej a jednej“. Odměna patří těm, kteří jsou na správném místě ve správný čas, nikoliv ti nejhorlivější a nejšikovnější. Kritéria výkonnosti stále více směřují na osobnější vztah zákazníka k produktu. Půda, kapitál a jiné materiální hodnoty ztrácejí na své majoritní důležitosti. Tyto hodnoty se stávají spíše ukazatelem snahy ulehčit si začátek podnikání, nebo neschopnosti využívání dostupných zdrojů. Prioritní místo zaujímají inovace, znalosti a invence. Tato aktiva ale nemají žádnou hodnotu, pokud jich není činně využíváno. Celá myšlenka netkví pouze v tom vybavit potřebnými znalostmi jen manažery, každý zaměstnanec by měl mít příslušné znalosti, tímto přístupem je totiž zvyšována hodnota produkovaných služeb a výrobků. Tohoto stavu lze dosáhnout díky podporování školicích kurzů, programu celoživotního vzdělávání atd. Pozornost byla ale neměla být věnována pouze informacím z externího prostředí, ale důraz by měl být kladen i na interní informace, jež jsou pro každou firmu jiné. Důležitý pro správný chod firmy není jen proces učení, ale také proces zapomínání, díky kterému jsou překonávány zastaralé způsoby a postupy.

V posledním desetiletí zaznamenal vývoj managementu velký vliv ze strany proměnlivosti ekonomické reality. Řada nečekaných situací, mezi které patří například ropné krize, měnové krize a politické konflikty ve spojitosti se ztrátou lokální a nástupem globální působnosti těchto aspektů, mají daleko větší dosah, než v předešlých letech. V takto bouřlivém období se stále více do popředí zájmu dostává management změn. Tento směr se objevil už v sedmdesátých letech minulého století, ale poznatky, a z nich

plynoucí důsledky jsou více patrné až v současné době. Ruku v ruce se změnami jdou také inovace a invence. Pojem inovace je mnohým znám jako něco lepšího nebo novějšího, kdežto pojem invence je úzce spjat se strukturou vedení a jejím vyvíjením v lepší formy. [1, Veber a kol.]

1.2 Vedení a řízení

Souvislost těchto pojmů je vidět hned na první pohled, bohužel v mnoha případech jsou tyto pojmy zaměňovány nebo chápány naprosto mylně. I přes skutečnost, že se jedná o rozdílné pojmy, je jeden obsažen v tom druhém a naopak. Tento fakt by ale neměl manažera ukolébat v tom, že mu ke spokojenosti stačí pouze jeden zvolený. V jeho okruhu zájmů by měly být oba tyto pojmy a oběma by se mělo dostávat stejné pozornosti. [2, Linkeschová]

1.2.1 Vedení

Vedení nemá v manažerské odborné literatuře ucelenou definici. Dá se pojmout jako součást manažerské práce. Vedení je určitě nedílnou součástí manažerské práce, ve své podstatě je vedoucí pracovník buřičem, jenž podněcuje aktivní zájem o práci u podřízených pracovníků tak, aby bylo dosaženo požadovaných úkolů, za které výše zmíněným pracovníkům náleží předem domluvená odměna. Druhý pohled na vedení lze chápat jako pohled do zářivé budoucnosti, kam by měli manažeři vést své podřízené.

Při počátcích novodobé historie managementu byl vztah k podřízenému zaměstnanci definován konkrétními úkony a jejich podrobným popisem, svědomitým plněním úkolů a přesně vymezeným časem, kdy docházelo k ověřování výsledků. Naopak vztah podřízeného k vedoucímu pracovníkovi byl více strohý a jeho hlavní náplní bylo důsledné plnění přiděleného úkolu a v případě potřeby cílené překročení výkonnostních norem. S tím, jak rostla zkušenost jednotlivých pracovníků v přiřazených úkonech tím více si mnoho vedoucích pracovníků uvědomovalo, že je naprostým mrháním nevyužít této kvalifikace získané z praxe.

Jak už vyplývá z předešlého odstavce, hlavním úkolem vedení je pobízet lidi, aby se sami a aktivně zapojovali do výrobního procesu, aktivně se zajímali o danou problematiku a uvažovali nad případnými řešeními či inovacemi, které mohou pomoci nejen jim, ale i kolegům na stejných pozicích.

Vedení prostřednictvím sdílené vize

V tomto způsobu vedení není pohled podřízeného zaměřen pouze na současnou situaci na současný úkon, který má vykonat, ale velkou roli zde hraje právě budoucnost firmy, o které jsou informováni i zaměstnanci na nejnižších pozicích. Tyto informace dávají zaměstnancům motivaci a smysluplnost v tom co dělají. Oba tyto faktory se dají shrnout jediným pojmem, kterým je firemní vize.

Práce s vizí by měla být jedním ze základních úkonů, které dobrý manažer ovládá, bohužel i v této činnosti lze udělat řadu chyb, které mají fatální dopad na vedení podřízených. První chybou je špatná nebo chybná formulace dané vize, která zapříčiní, že podřízený pracovník nemá žádnou konkrétní myšlenku, kterou může následovat. Druhou častou chybou je předávání vize příkazovou formou, tato chyba vychází z historie vedení, kdy vztah mezi vedoucím a řadovým zaměstnancem byl ve velmi striktní rovině a měl jasná pravidla za jejichž porušení velmi často následoval trest. Třetí chyba má krajní spojitost s druhou chybou, kdy formulování vize je až moc přesné a podřízený tudíž nemá prostor na případnou iniciativu.

Hlavním krokem při předávání vize je dosažení bodu, kdy podřízený vezme určenou vizi za svou, najde na ní osobní zájem, který mu bude sloužit jako motivace. Takovéto motivace se dá docílit řadou opatření:

- Důležitá je komunikace, i pracovník na nejnižším postu by měl vědět co je smyslem vize, jaké mají být její výsledky.
- Všichni vedoucí zaměstnanci by měli spolupracovat na vytváření příjemného prostředí, kde by se podřízený pracovník měl cítit v bezpečí.
- Důležitým aspektem jsou i neformální akce, kde se mohou spolupracovníci mezi sebou pobavit nejen o práci.

Výsledkem tohoto snažení je docílit takového prostředí, kde bude každý pracovník znát své umístění a svůj úkol, který napomáhá plnění společného cíle. Tímto přístupem lze mnohem lehčeji pozměnit přístupy řízení, které jsou založeny na příkazech, nařizování a absolutní poslušnosti. V tomto bodě se z klasického manažerského řízení stává řízení sdílenou vizí, tento jediný bod dokáže změnit klasickou kontrolu, slepou disciplínu a plánování v chuť chtít víc a ochotu se zapojovat z vlastní iniciativy. [1, Veber a kol.]

Hodnocení výkonu a lidí

S vedením je velmi úzce spjato i hodnocení podřízených a zejména jejich výkonů. Hlavní myšlenkou hodnocení je srovnávání toho, co jsme předpokládali a jaká je skutečnost. Důležitou roli hraje komunikace, která by měla být kvalitní a její forma by měla být cílená tak, aby ji příjemce dokázal co nejvíce pochopit. Komunikace není důležitá jen na začátku, ale i při samotném hodnocení, při kterém by měl hodnotící a hodnocený najít kompromis mezi názory týkající se splnění očekávaného výsledku.

Z výše uvedeného lze vyvodit hlavní myšlenku, ve které jde hlavně o to, jaký dopad bude mít výsledek na budoucnost firmy. Úspěch bude mít za následek pokračování v postupech, které jsme používali doposud, naopak neúspěch by měl vést k analýze toho co děláme špatně. Hlavní myšlenku lze nahradit zhodnocením trendů, které ale v konečném důsledku opět poukazují na budoucí vývoj podniku. Zhodnocení trendů spočívá v průběhu vývoje přiděleného úkonu. Takto hodnocená minulost by měla být spíše zdrojem informací pro lepší vývoj v budoucnu, jelikož budoucnost má plnou variabilitu na rozdíl od minulosti, která je striktně daná. [3, Plamínek]

1.2.2 Řízení

Pojem řízení má v mnoha zemích, i tam kde se mluví stejným jazykem, různé podoby. V Americe by se tento pojem dal přeložit jako *management*, naopak v Anglii je tento pojem znám spíše pod slovem *control*. Stejný rozbor by se dal učinit i u pojmu vedoucí, nebo nadřízený. V Americe je pro tento výraz používán spíše pojem *manager*, v Anglii je více rozšířen pojem *leader*. I přes skutečnost, že tento výraz má v našich končinách stejný význam, je jeho funkce naprosto odlišná. [4, Mikuláščík]

Tyto funkce lze nejlépe popsat pomocí slov amerického psychologa W. Bennis: „*Manažeři dělají věci správně a lídři dělají správné věci. Obě role jsou zásadní a zásadně se liší. Často pozorují lidi na nejvyšších pozicích, jak dělají špatné věci dobře.*“ [5, Warren G. a Burt NANUS]

Psychologie se věnuje pojmu řízení, ve kterém se snaží najít pravidla, která se odvíjí od lidského faktoru, charakteru účastníků řízení a také prostředí, kde dochází k aplikaci firemního řízení. Psychologická stránka řízení není jedinou stránkou řízení, součástí jsou i faktory z odvětví sociologie, ekonomiky, pedagogiky a právního pohledu. Jak moc efektivní řízení je nezáleží jen na psychice a charakterových vlastnostech účastníků,

velkou roli zde hrají i objektivní faktory (např. druh řízení, struktura firmy, předmět výroby atd.). Každá tato skutečnost má velký dopad na styl řízení a ovlivňuje ho k vyváženosti vzhledem k daným podmínkám. Jiný styl řízení totiž vyžadují armádní složky, jiný styl řízení lépe vyhovuje výrobním firmám a jiný styl řízení bude ten pravý pro školské systémy.

Úrovně řízení

Strategické řízení – cíle v tomto řízení jsou popsány velmi obecně s absencí blíže popisujících detailů. Pro tento styl řízení jsou charakteristické výroční zprávy, které používá firma k jednoduchému popsání současné situace. Výroční zprávy často mapují současnou situaci před rozšířením na zahraniční trh.

Taktické řízení – je klasické pro střední management. Jeho obsahem je doplňování strategického řízení. Popis úkonů je detailnější, ale není propracován do nejmenších detailů.

Operační řízení – je předmětem činnosti nižšího managementu. Jedná se o každodenní úkoly, které mají měřitelnou složku a jejich vykonávání není ve velké míře svázáno s kreativním myšlením. Jedná se o každodenní činnosti, které se zadávají na začátku pracovní doby na konkrétní den.

Teorie řízení

Padesátá léta minulého století byla obdobím mnoha názorů v manažerském prostředí. Jedním z těchto názorů je i myšlenka, že managerem se člověk rodí, tedy že už při narození má člověk určité charakterové vlastnosti, které ho předurčují k tomu stát se výborným managerem. V posledních pětadvaceti letech minulého století tento názor zaznamenal značný pokles v oblibě u odborné veřejnosti. V posledních letech se ale mnohem více odborníků vrací k myšlence, že manažerské vlastnosti jsou otázkou genetické výbavy a predispozic, ale součástí této myšlenky je i škála vlastností, které se lze naučit a vytrénovat.

Teorie Ghiselliho

Edwin E. Ghiselli ve své studii prokázal, že lze důležité vlastnosti vytrénovat na takovou úroveň, aby byly použitelné pro angažovanost v řízení. Podobný názor uznává i britský teoretik John Adair. Ve svých publikacích uvádí tři majoritní faktory, které mají zásadní důležitost pro vyřešení komplexních úkolů. Mezi tyto faktory patří poslání úkolu, řešitelský tým a jednotlivec. Nesporná je i úloha manažera při motivaci jím vytvořeného týmu.

Teorie autokratického jednání

Tento styl řízení klade veškerý důraz na manažera, jeho slovo je to jediné, které má význam. Motivaci si manažer buduje pomocí vlastní autority a také silou. Komunikace je omezena pouze na příkazy putující shora dolů a výsledky plnění úkolů, které jdou opačným směrem.

Tento způsob řízení má jistě nesporné množství výhod, mezi některé z nich rozhodně patří stálá výkonnost, jednoduchost v přehledu odpovědnosti a nízké časové náročnosti.

Teorie demokratického jednání

Úkony a požadovaná práce jsou rozdělovány manažerem po konzultaci s podřízenými. Komunikace probíhá podobným způsobem jak na jednu, tak na druhou stranu. Dohled probíhá neformálním způsobem. Značným nedostatkem tohoto způsobu řízení je bez sporu množství času, které je potřeba k uspokojivému plnění úkonů.

Teorie liberálního jednání

Tým je řízen sám sebou, sám si rozhoduje o množství a kvalitě práce, manažer je pouze motivujícím prvkem, jenž dodává potřebné informace a v případě potřeby pomůže při vyřešení problému. Výhodou je velká možnost angažovanosti každého člena týmu, naopak jasnou nevýhodou je hrozba vymizení jakékoliv organizace.

Teorie syntézy

Obraz ideálního manažera je spojitostí čtyř charakterových vlastností. Mezi tyto vlastnosti patří schopný vůdce, inovátor, integrátor a administrátor. Bohužel obsažení všech těchto vlastností v jednom člověku je pouze ideálem, kterého není v lidských silách dosáhnout. Mnohem rozumnější představou je rozdělit tyto vlastnosti mezi členy vedoucího týmu tak, aby se vzájemně mohli doplňovat. [4, Mikuláščík]

1.2.3 Ovlivňování mezilidských vztahů

Nejen ve vedení a řízení, ale také v ovlivňování vztahů mezi lidmi a interní komunikace mají své jasné zákonitosti, způsoby a techniky, jak být aplikovány. Nejedná se však o žádné nekalé způsoby, které by mohly způsobit dopad negativního světla na svého uživatele.

Porady

Jak už vyplývá z pojmu „porada“, jejím hlavním účelem je poradit se, tudíž se jedná o setkání, jehož hlavním úkolem je vyřešit nějaký současný problém, nebo předejít problémům, které by mohly nastat. V dnešní době je porada známá spíše jako setkání, kde má jediné slovo vedoucí pracovník a podřízení jsou v roli pouhého posluchače. Vzhledem k hlavnímu účelu porady se tento způsob nehodí ani k urovnávání sporů mezi lidmi.

Existují tři základní druhy porad. První z nich je porada řešitelská jejímž hlavním úkolem je najít co nejlepší řešení aktuálního problému. Druhý druh je porada informativní, která slouží výhradně ke komunikaci mezi vrcholovým a středním managementem. Poslední druh porady je porada rozhodovací, kde je předloženo více návrhů, z kterých je pak učiněn výběr. Nejdůležitější na poradě samotné je informovanost účastníku o druhu porady a jaké bude hlavní téma.

Tento způsob ovlivňování je velmi mírnou formou, která spíše nabádá, než by přímo ovlivňovala samotné rozhodnutí. Na druhou stranu při tomto způsobu ovlivňování lze během kratšího časového intervalu zapůsobit na větší množství lidí.

Podpora spolupráce

Mnoho manažerů se potýká s problémem neochoty spolupráce mezi podřízenými. Takový stav může dospět až k neochotě sdílet informace, nepanuje mezi nimi žádná ochota vzájemné pomoci i ta nejmenší malichernost dokáže roznítit spor, který nikterak neprospěje firemní kultuře.

Spousta pozorovatelů by se domnívala, že řešení je potřeba aplikovat tam, kde se nachází problém, to je ovšem mylná domněnka, která dokáže nadělat více škody než užítku. Řešení se musí v tomto případě dotknout prvotně širšího vedení. Součástí řešení jsou čtyři faktory, které mohou spolupráci podpořit a učinit z ní standard pro danou firmu.

Prvním z nich je osobní hodnocení každého zaměstnance, které by nemělo mít relativní charakter. Hodnocení by se mělo vztahovat k předpokládanému výsledku a do jaké míry byl splněn, v žádném případě by se nemělo jednat o soutěž mezi zaměstnanci, kde bude první a poslední místo ohodnoceno jinou finanční částkou. V takovémto stylu hodnocení mohou uspět všichni a nemusí se obávat, že jakákoliv spolupráce poskytne druhému výhodu.

Faktorem číslo dva je vnější tlak. Nejedná se o to, že by byl jakýkoliv vnější tlak škodlivý pro pracovní vztahy, právě naopak, dobře mířený a v odpovídajícím množství, dokáže takový vliv vyvolat daleko produktivnější prostředí, než které by nastalo v naprostém nezájmu okolí o daný úkol.

Předposledním faktorem je rozdělení práce. Hlavní problém u toho faktoru tkví v tom, že dva lidé dělají stejnou práci, v takovém případě je jejich přirozeností se porovnávat s kolegy, kteří mají stejný nebo podobný úkol. V krajním případě může toto chování dospět až k záškodnickému chování, které je konáno z důvodu vypíchnutí vlastní práce.

Sdílení je posledním faktorem, který výrazně ovlivňuje spolupráci v týmu. U tohoto faktoru jde spíše o jeho nedostatek. Pokud totiž vedení není schopno nabídnout pracovnímu týmu sdílenou myšlenku nebo ideu, dochází k tomu, že každý ze členů týmu následuje své vlastní ideály a představy o tom, jak by daný úkol měl vypadat. [3, Plamínek]

1.2.4 Manažerské role

V managementu existuje mnoho způsobů, jak popsat nebo rozřadit manažerský post. Jedním z těchto způsobů jsou manažerské funkce, tento druh rozřazení je více používán v teoretické rovině, na praktickém poli se spíše prosadil pojem manažerské role. Tento způsob členění manažerské práce je dnes hojně využíván pro popis práce samotné, přesněji výkonů, které koná člověk na manažerském postu. Otcem tohoto pojmu je kanadský teoretik a praktik Henry Mintzberg. Tento významný muž své bádání zasvětil popisu manažerské práce ze všech úhlů pohledu. Jeho myšlenky jsou mnohými odborníky využívány dodnes. [6, Vodáček a Vodáčková]

Klasifikace manažerských rolí

Z výsledků plynoucích z dlouhodobých průzkumů a vědecké činnosti dospěl H. Mintzberg k závěru, že manažerské role jsou souborem deseti základních podkategorií, které se na základě podobných vlastností dají rozčlenit do tří hlavních oddílů.

Prvním oddílem je souhrn interpersonálních rolí. Tento oddíl je charakteristický svým vznikem, který pramení z pravomocí a odpovědnosti zaměstnance na řídicím postu, zachovávat a vyvíjet dobré vztahy mezi obchodními kolegy. Místo působení tohoto oddílu není jen mimo firmu, ale také uvnitř podniku, kde se řeší vnitropodniková struktura a vztahy které v ní panují. Jsou tři hlavní podskupiny tohoto oddílu, kterého ho dokážou blíže specifikovat. Role představitele dané organizace je spíše reprezentativního charakteru, v této roli je účelem pověřeného dělat společnosti dobré jméno před partnery, ale také před potencionálními zákazníky. Role vůdce je více zaměřená na vztahy v pracovním týmu, který si manažer sám zvolí a sám si jej řídí. Ke kontaktu mezi obchodními partnery slouží role spojovacího článku, kde dochází k přenosu informací.

Informační role zahrnují veškerou práci s informací od jejich příjmu po následné poskytnutí potřebným orgánům. Tento oddíl má opět tři hlavní prvotní role, které mu dodávají bližší charakteristiku. U role monitorujícího příjemce jde jen a pouze o příjem informací a jejich uložení pro pozdější potřeby. Informační forma není nikterak omezena pouze na mluvené nebo psané slovo. Pro manažera jsou důležité i nepodložené fámy ze kterých se během okamžiku mohou stát holá fakta. Úplně opačnou roli zaujímá post šířitele, kde jsou získané poznatky účelně posílány dál tak, aby došlo k budoucím pozitivním dopadům. Poslední rolí je role mluvčího, která zahrnuje osobní šíření získaných poznatků tak, aby došlo k posílení kladných názorů na danou společnost.

Poslední podskupinou jsou rozhodovací role, které jsou asi nejvíce využívány i ve veřejném sektoru, a tudíž o nich panuje domněnka, že se jedná o hlavní náplň práce manažera. Tento oddíl obsahuje čtyři základní role, které dokážou blíže specifikovat tento oddíl. Role podnikatele má za úkol aktivně nacházet a hodnotit podnikatelské příležitosti, které mohou být pro podnik přínosem. Role řešitele problémů nezahrnuje jen pouhé řešení problému, ale jejím obsahem je také prevence vzniku konfliktů a rozepří, které by mohly mít negativní dopad na firmu. Předposlední role zabývající se alokací zdrojů, se soustředí na hospodaření se zdroji s co nejlepšími důsledky na zisk firmy. Úplně poslední rolí v celkovém výčtu je role vyjednaváče, i přes skutečnost, že se jedná o poslední roli,

není její význam nikterak menší. Hlavním úkolem této role je zajistit průběh jakéhokoliv jednání tak, aby žádná ze stran nebyla nijak ošizena nebo ublížena.

Všechny role, které jsou uvedeny v odstavci výše, mají vzájemnou spojitost a kdyby jen jedna z nich byla opomenuta, nebudou ostatní tak efektivní, to ale neznamená, že by měly být všechny tyto role hnány do co největších extrémů. Je pouze na manažerovi samotném, aby si vypěstoval potřebný cit, který je důležitý pro správné sladění těchto rolí.

V některých literárních pramenech je možnost se dočíst, že existují čtyři skupiny rolí. Tou čtvrtou a mnohdy opomíjenou je skupina administrativních rolí. I tento oddíl je tvořen třemi rolemi, které celý tento soubor dokážou lépe charakterizovat. První role je administrativního charakteru, její hlavní náplní je uchování a třídění informací takovým způsobem, aby i nezalec daného systému neměl žádný problém najít potřebné informace. Druhá role se zaměřuje na sledování a kontrolu úkolů. Nemusí se jednat pouze o úkoly a úkony které byly uloženy kontrolním pracovníkem, ale může se jednat i dohled předaný. Úplně poslední rolí v této nástavbě je role správce rozpočtů, který se věnuje zejména financím a jak je s nimi nakládáno, jakým způsobem, na co jsou využity a jaký je dlouhodobější dopad.

Jelikož se koncept manažerských rolí velmi nápadně podobá manažerským funkcím, tak z tohoto důvodu bylo vytvořeno několik studií, které následně potvrdily domněnku, že manažerské role se dají pojmut i způsobem manažerských funkcí, přičemž využití obou pojmů lze aplikovat výhradně na vyšší management. [6, Vodáček a Vodáčková]

1.3 Pracovní vztahy

Při jakékoliv interakci dvou a více lidí dochází mezi účastníky k tvorbě společenských vztahů bez ohledu na délku trvání kontaktu. Už i jen náznak sympatií nebo antipatií je prvotní projev společenských vztahů, které se mohou vyvinout v ryze kladně nebo naopak ryze záporně laděné vztahy. Společenské vztahy se řídí pravidly společnosti, která ale nejsou přesně definována, tudíž jejich přesná forma není nijak upřesněna. Z výše uvedených skutečností jasně vyplývá, že i během výkonu práce dochází k vzniku pracovních vztahů, které ale na rozdíl od společenských vztahů, jsou buďto neformální nebo formální, které se řídí jasně danými zásadami. [7, Koubek J.]

1.3.1 Význam pracovních vztahů

V pracovním prostředí vzniká mnoho pracovních vztahů z důvodu velkého množství účastníků, kteří vstupují do pracovního procesu. Kvůli velkému počtu různých pracovních vztahů, je jedinou možností rozčlenění těchto vztahů do jednotlivých skupin.

Prvním z těchto vztahů je vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Takovýto vztah je upraven pomocí zákonů a pracovních smluv, které mají zajistit, aby ani jedna ze stran nezískala nespornou výhodu nad stranou druhou.

Druhým pracovním vztahem je vztah mezi odbory a řadovým pracovníkem. Tento vztah má za výsledek posílení pozice řadového zaměstnance, který se může spolehnout na případnou podporu ze strany odborů. Vztah mezi vedením firmy a odbory je brán jako kolektivní pracovní vztah. V tomto pracovním vztahu je i třetí uchazeč, přesněji řadový zaměstnanec, který se ale nijak aktivně nezapojuje.

Předposlední pracovní vztah upravuje interakce mezi firmou a zákazníky nebo širší veřejností. Předmětem tohoto vztahu je zejména prestiž firmy a její dobré jméno, pokud tedy není tento vztah správně pojat a není na něj kladený dostatečný důraz tak v nejhorším případě může ziskově utrpět i samotná firma.

Posledním vztahem je vztah mezi spolupracovníky. Správné fungování tohoto vztahu mají na starost nejen samotní účastníci, ale zejména vedení firmy, které by mělo zajistit takové prostředí, které bude mít za následek správné fungování pracovních vztahů.

Jak už bylo výše zmíněno, pracovní vztahy mají svoji formální a neformální stránku, která by měly být zastoupena ve všech skupinách, jedinou proměnnou jsou procentuální zastoupení těchto dvou složek v jednotlivých vztazích. Je všem jasné, že vztah mezi kolegy bude více neformální na rozdíl od vztahu mezi vedoucím a podřízeným, kde je potřeba jistá dávka úcty, která zajišťuje i formálnější pojetí tohoto vztahu.

Významnost každého pracovního vztahu je nepopíratelně důležitá pro správný průběh každého úkonu, který se v podniku vykonává. Důraz by měl být kladen zejména na hodnotu daného vztahu. Jen vztahy, které dávají zaměstnancům pocit spokojenosti a jistoty v kolektivu dokáží vytvořit správné prostředí pro tvorbu firemních hodnot, z kterých těží nejen vedení, ale i řadoví pracovníci. Zejména u řadových pracovníků je důsledkem skvělých pracovních vztahů zvýšení samostatnosti a výkonnosti. Naopak nekvalitní pracovní vztahy vytvářejí nezdravé prostředí, jenž má neblahý vliv na vytčené cíle a plány do budoucna.

Zásady zdravého pracovního vztahu

Mnoho velkých firem a podniků si během svého růstu uvědomilo důležitost zdravých pracovních vztahů a jejich nespornou roli, kterou hrály při úspěšnosti na domácích a zahraničních trzích. Tohoto fenoménu si začaly všimnout i menší firmy, které za účelem zmapování úspěšnosti velkých korporací daly dohromady několik zásad, které vedou ke zkvalitnění pracovních vztahů:

- Je velmi důležité, aby veškeré dohody, zákony a úmluvy byly dodržovány do nejmenších detailů, a to jak ze strany vedení, tak i ze strany zaměstnance.
- Vedoucí by měl jít příkladem v dodržování veškerých nařízení a zákonů, jelikož pouze v tomto případě může bez jakýkoliv obav z nařčení vést pracovníky k daným hodnotám.
- Odbory by měly být ve vážnosti nejen u vedení firmy, ale také u zaměstnanců, které zastupují.
- Brát každého zaměstnance jako lidskou bytost, která má své potřeby. Dát zaměstnancům možnost podílet se na vedení firmy a na rozhodnutích, která budou mít zásadní vliv i na ně samotné.
- Pracovní smlouvy stavět na co největší jednoduchosti a smysluplnosti, zároveň s ohledem na dodržení veškerých právních a zákonných ustanovení. Tento bod zaručuje, že i neznalý člověk dokáže pochopit znění smlouvy, kterou podepisuje.
- Hodnocení a odměňování je založeno na reálných podkladech a nemělo by být nijak ovlivněno subjektivními pocity a dojmy, které mohou mít pozitivní i negativní dopad.
- Vedení by mělo být stále vylepšováno a vedoucí tým by se měl i nadále vzdělávat v nových způsobech vedení a řízení
- Zvýšenou pozornost je potřeba zaměřit i na celoživotní vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců.
- Firemní prostředí by mělo být pravidelně sledováno a v případě potřeby upraveno tak, aby odpovídalo požadavkům, s kterými se spokojí všechny zúčastněné strany.
- Komunikace mezi všemi stranami by měla probíhat obousměrně. Zaměstnancům by měly být poskytnuty informace o chodu a prosperitě firmy.
- Podporování socializace pracovníků během celého jejich působení ve firmě.

- Důrazně zasahovat proti veškerým projevům šikany a diskriminace. Nulová tolerance vůči veškerým násilným činům, které by mohly rozvrátit celý kolektiv. [7, Koubek J.]

1.3.2 Sociální vztahy

Hlavní funkcí sociálních vztahů je naplňování sociálních potřeb zaměstnance. Mezi tyto potřeby patří zejména sociální kontakt, mít možnost pomoci druhému, a v případě potřeby, pomoc obdržet, dle okolností mít možnost být ve vedoucí pozici nebo podřízené pozici, potřeba začlenění do kolektivu, potřeba blízkosti osob se stejnou nebo podobnou ideologií, mít pocit společenských jistot.

Existuje několik vzorových vztahů, které jsou využívány při psychologických studiích zaměřených na pracovně sociální prostředí.

- Vztahy vzájemných nároků. Na začátku tohoto vztahu jsou nároky kladeny výhradně na řadové pracovníky nebo na jednotlivé týmy, v pokročilejší části pracovního procesu se k těmto vztahům přidává i opačný směr, kdy jsou požadavky kladeny také na vedení nebo v rámci pracovního týmu na spolupracovníky.
- Vztahy vzájemné odpovědnosti. Každý člen týmu má přidělený úkon, za který nese odpovědnost, tento úkon splní co nejlépe v rámci svých možností. Tento vztah lze aplikovat i na týmy, které mají mezi sebou nějaký druh interakce.
- Vztahy vzájemné spolupráce. Osobní zájmy by měly být v pracovním prostředí druhotným předmětem zájmu, na prvním místě by jistě měly být zájmy pracovního týmu, kterého jsem součástí.
- Vztahy vzájemné pomoci. Tyto vztahy jsou celý postaven na možnosti požádat o pomoc v případě nesnází nebo problému. Tato skutečnost má za následek vnitřní klid u zaměstnanců, protože je u nich naplněna potřeba jistoty a sounáležitosti.
- Vztahy konkurence. Od přírody v sobě má každý člověk zakomponovanou potřebou soutěžit s lidmi kolem sebe a pracovní prostředí není žádnou výjimkou. U tohoto vztahu je nejdůležitější regulace zdravého soutěžení mezi spolupracovníky a týmy. Pokud nedojde k žádné regulaci, může

zdravé soutěžení skončit těžkou rivalitou a nenávisť mezi pracovníky, která může mít za následek.

Dalším způsobem rozčlenění sociálních vztahů je vztah mezi nadřízeným a podřízeným a vztah, který panuje mezi spolupracovníky.

Vztah mezi nadřízeným a podřízeným má jasně danou strukturu, kde nadřízený je ve vedoucí pozici, která je charakterizovaná jistými pravomocemi, ale i odpovědnostmi. Mezi jedny z ukazatelů vedoucí pozice jsou vizuální symboly moci, kam může patřit dražší vybavení kanceláře nebo záměrně lepší oblečení. Vedoucí pracovník je hlavní personou, která určuje, v jaký čas a jakým způsobem budou realizovány pracovní úkony. Důležitým aspektem v tomto rozhodování jsou podřízení pracovníci, na které v tomto směru musí brát zřetel. Komunikace při zadávání pracovních úkonů by měla probíhat obousměrnou formou. Vedoucí pracovník by měl umět vyslechnout podřízené a jejich potřeby a názory.

Interakce v druhém typu vztahu je charakteristická vzájemným působením mezi účastníky, která probíhá ve stejné rovině, není zde žádná forma podřízenosti a nadřazenosti. Mezi nejčastější vztahy v této skupině patří přátelské a kolegiální vztahy, ve kterých dochází ke vzájemné pomoci mezi jednotlivými členy pracovního týmu, pokud nedochází k takové formě vztahů, nemusí to být nutně ukazatelem nefunkčnosti firemního kolektivu. Mírnější formou těchto vztahů může být i vzájemné respektování jeden druhého. Druhou stránkou těchto vztahů jsou vztahy založené na vzájemném soupeření mezi spolupracovníky. V takovémto prostředí je vzájemná spolupráce zřídka kdy úspěšně realizovatelná, daleko častějším výsledkem jsou nepřátelské vztahy. Výsledky pokusů o zlepšení jsou brány jako snahy o získání nadřazenosti a výhody pro osobní potřeby.

Sociální styk: Percepce

Pokud se mezi sebou dva lidé setkávají častěji dochází mezi nimi k vzniku sociálního styku, díky těmto interakcím dochází k sociálním vztahům, které mají potom vliv na formu sociálních styků. Samotný sociální styk se dělí na sociální percepci, sociální interakci a sociální komunikaci.

V sociální percepci jde hlavně o to, aby člověk přistupoval k druhému člověku lidským způsobem. Existují tři základní oddíly, které blíže popisují sociální percepci,

první z nich je zaměřen na lidské chování, druhý na samotnou osobnost člověka a poslední se blíže věnuje vjemům, které mají podíl na chování člověka. Míra poznání druhé osobnosti má majoritní vliv nejen na sociální styk, ale hlavně na mezilidské vztahy. [8, Provazník]

1.3.3 Systémy komunikace

Komunikace jako taková se dá rozdělit na přímou a nepřímou. Přímá komunikace je popisována jako komunikace „face to face“. Nepřímá komunikace je naopak zprostředkována prostřednictvím různých výročních zpráv, věstníků a vyhlášek.

Komunikace přes internet

V mnoha firmách je stále více využívána role internetu při komunikaci mezi spolupracovníky. Mnohem více je tato forma komunikace využívána ve firmách, kde má většina zaměstnanců přístup k počítači nebo chytrému telefonu. Výhodou této formy komunikace je velký dosah a možnost kontaktovat spolupracovníka kdykoliv a kdekoliv. Při tomto způsobu komunikace je mnohem snazší vést komunikaci v obou směrech.

Časopisy

U větších firem je dnes už standardem nějaká forma informovanosti pomocí tisku, ať už se jedná o časopisy nebo magazíny. Jedním z hlavních funkcí těchto magazínů jsou i propagační účely, bohužel díky této funkci může mít mnoho pracovníků pocit, že toto je jejich jediný účel. Na druhou stranu, pokud budou řadoví zaměstnanci vedeni k tomu, aby do těchto věstníků přispívali, může tento formát získat lidštější a přívětivější tvář.

Podnikové noviny

Podnikové noviny jsou mnohem častější formou tiskové komunikace managementu s řadovými pracovníky. Hlavním obsahem podnikových novin jsou starosti a problémy firmy, přesněji řadových pracovníků. V dalších částech by měla být určité i zmínka o budoucích činnostech managementu, a to jaký to bude mít následek pro spolupracovníky. Mohou zde být i odstavce, které se budou věnovat dotazům i s odpověďmi ze strany nižšího managementu na management vyšší.

Klíčovým faktorem pro úspěšné podnikové noviny a časopisy je bezesporu vydavatel, který by měl splňovat řadu vlastností. Mezi tyto vlastnosti patří nestrannost, znalost dané firmy včetně její struktury a jistá míra profesní zodpovědnosti. Rozhodně by

se mělo jednat o člověka se znalostí novinářské práce. Do redakčního týmu by jistě měla patřit i redakční rada, která se bude skládat z členů vyššího a nižšího managementu. Jejím hlavním úkolem je kontrola informací, které mají být obrazem naší firmy. [9, Armstrong]

1.4 Motivace

„Úlohou manažera není manipulace s lidmi, ale poznání toho, co lidi motivuje.“ [1, Veber a kol.]

Motivace jako taková není prvotní složkou, která u člověka zapříčiní vykonání určitého činu. Tím prvotním hybatelem, který směřuje k samotnému činu je potřeba. Samotné potřeby je možné dělit na potřeby které jsou nám dány od narození a na potřeby, které se odvíjí od našeho okolí. Valná většina našeho života se odehrává právě v práci, tudíž je pro vedoucího pracovníka důležité zjistit, jestli je pro řadového zaměstnance práce pouhým prostředkem k získání peněz, nebo má i jiné pohnutky, které ho motivují k chození do práce. I přes výše uvedené je možné nazvat potřebu finanční jistoty jako prvotní potřebu, kterou je potřeba uspokojit. Po uspokojení této prvotní potřeby vyvstávají pak další, jako například zájem o místo v kolektivu, získání nových zkušeností a dovedností. [1, Veber a kol.]

1.4.1 Motivace a peníze

Mezi nejčastější formu odměny za odvedenou práci jistě patří finanční odměna v podobě peněz. Tato forma odměny je přijatelná jak pro vedoucího, tak i pro zaměstnance, jelikož u vedoucího odpadá potřeba zjišťovat, které potřeby se musí uspokojovat v soukromém životě zaměstnance a řadový zaměstnanec může uspokojit své potřeby prostřednictvím obdržení financí bez ohledu na kohokoliv jiného.

Někteří z psychologů, kteří se věnují motivaci, jsou přesvědčení, že role peněz v motivaci člověka má zveličovanou roli. Pan Frederick Herzberg kdysi napsal v jednom ze svých odborných článků: *„Nakopnu-li psa (a je jedno, zda zezadu nohou, nebo zepředu pamlskem), pohne se. Budu-li chtít, aby se pohnul opětovně, co musím udělat? Znovu jej musím nakopnout. Podobně mohu nabíjet a vybíjet baterie, a pak je znovu nabít. Ale pouze tehdy, má-li někdo baterii uvnitř v sobě, můžeme hovořit o motivaci. Pak člověk nepotřebuje vnější stimulaci. Člověk to chce udělat sám.“* [10, Harvard Business Review]

V našem případě se dá o penězích uvažovat jako o pamlsku, ale také jako o pomyslném nakopnutí. Z prvního úhlu pohledu hrají peníze roli pamlsku, pokud se jedná o jejich navýšení formou odměny nad rámec každodenní práce. Pomyslné nakopnutí je spíše opačného hlediska, kdy jsou peněžní prostředky odebrány nebo jsou vyřčeny hrozby, které obsahují finanční sankce.

Lze předpokládat, že pro jednoho člověka může být finanční ohodnocení a zejména jeho výše, větší motivací než pro člověka druhého. Nelze se ale spoléhat na skutečnost, že finance jsou ultimátní motivací pro každého zaměstnance. Tato myšlenka ve velké míře podkopává způsob finančního ohodnocování v závislosti na výkonost pracovníka, nelze totiž předpokládat, že při zavedení tohoto způsobu ohodnocování se jako zázrakem většina pracovníků začne podávat dokonalé výkony.

I přes informace uvedené výše, jsou peníze důležitým prostředkem k uspokojování nejen základních potřeb. Díky možnosti ukázat skrz finance i sociální status, lze uspokojit potřebu sebeúcty a zejména seberealizace, přesněji mohou z nás dělat toho, kým chceme být. Jednou z potřeb, kterou je možné uspokojit prostřednictvím peněz, je i potřeba uznání. Potřeba uznání má velkou nevýhodu ve svém uspokojování, které se pohybuje pouze v psychické rovině, existence peněz umožnila vyjádřit uznání v hmatatelných důkazech. Přílišná honba za penězi a za potřebou uznání může mít za následek nesprávné plnění pracovních úkonů. Tato myšlenka bohužel nejde potvrdit ani vyvrátit, jelikož na pracovní výkon působí mnoho faktorů, z nichž jsou mnohé na sobě závislé. [9, Armstrong]

1.4.2 Teorie motivace

Expektační teorie

Teorie očekávání nám říká, že pokud vykonáme jednu věc, tento čin bude mít za následek čin druhý a z lidského hlediska je očekávání pouze druhém kalkulace pravděpodobnosti možnosti uskutečnění předpokládaného výsledku.

Míra očekávání je v mnoha případech kalkulovaná z předešlých situací a zkušeností. Tento postup bohužel nelze použít ve všech případech, jelikož člověk se velmi často setkává s novými činy, u nichž nedokáže správně odhadnout předpokládaný výsledek. Takovéto selhání, způsobené neznalostí, může mít za následek přímý pokles motivace. Z této myšlenky lze odvodit vzájemnou závislost mezi motivací a vztahem čin-výsledek.

Pokud má zaměstnanec dostatek zkušeností a dokáže odhadnout jaký bude konečný výsledek, tím pádem ví, jak s danou situací zacházet a co má přibližně udělat pro požadovaný výstup ze své práce. Takováto forma řešení úkonů dokáže motivovat daleko více, než vnější impulzy, které záleží na nadřazeném. V této teorii byly zjištěny dva majoritní způsoby, kterým lze vyjádřit, jak moc velká snaha bude do práce vložena:

- První způsob je závislý na velikosti odměny a jakým způsobem budou naplněny vyšší potřeby zaměstnance.
- Jak moc velké úsilí bude potřeba k naplnění vytyčeného cíle.

Z předešlého odstavce může jednoznačně vyplývat, že pro splnění dosaženého cíle stačí pouze a jenom úsilí. Nemůže se jednat ale o jakékoliv úsilí, takovéto úsilí musí být efektivně směřováno a cíleno. Aby bylo úsilí efektivně směřováno, záleží na charakterových vlastnostech a stupni vnímavosti jedince. [9, Armstrong]

Teorie cíle

Lathamem a Lockem, otcové teorie cíle, se domnívají, že existuje několik faktorů, které mají za důsledek harmonický vztah mezi výkonem a motivací. Pokud nejsou tyto cíle přijatelně těžké, konkrétní jedinec ví přesně, co má konkrétně vykonat a poměr mezi dotazy na konečné výsledky a na samotný průběh je stejnoměrný. Vyčlenění jedinců na konkretizaci cíle, pokud dokážeme u jednotlivých členech nejvyššího managementu odhadnout, co je jejich motivací k dosažení cíle, dokážeme přesněji vyčlenit postup, díky kterému náš cíl bude podporován ze všech stran vedení. Na vedení není kladen důraz nejen při schválení firemních cílů, ale také při zpětné vazbě samotné realizace zvolených cílů. Pocit přijetí společného cíle za osobní, dává možnost nastavit cíl mnohem náročnější, než při obyčejném nařízení toho, čeho chceme dosáhnout. Teorie cíle je úzce spjatá se způsobem řízení podle cílů, který se dostal do popředí zájmů v šedesátých letech minulého století. Tento způsob ale nedosáhl velkého ohlasu zejména u řadových zaměstnanců, jelikož byl používán velmi formálně a mocensky. Tento způsob používání byl důsledkem nedostatečné informovanosti. [9, Armstrong]

Teorie spravedlnosti

Tato teorie se zabývá výhradně způsobem, jakým je s člověkem zacházeno v porovnání s lidmi na stejné nebo obdobné pozici. Velký důraz je v této teorii kladen na subjektivní pocity zaměstnance. V této teorii se jedná pouze o spravedlnost, nikoliv o rovnost, v takovém případě by totiž nemohly být uspokojeny subjektivní pocity každého jedince. Jakákoliv nespravedlnost by mohla vést k případné demotivaci a snížení pracovního výkonu.

Ve firemním prostředí známe dva druhy spravedlnosti. První z nich je distributivní spravedlnost, tento druh spravedlnosti se zaměřuje na druh a způsob odměňování. Základní premisou tohoto způsobu je, že každý pracovník by měl být odměňován nejen podle svého výkonu, ale také by mělo být bráno v potaz to, jak jsou odměňováni ostatní pracovníci na stejné pozici.

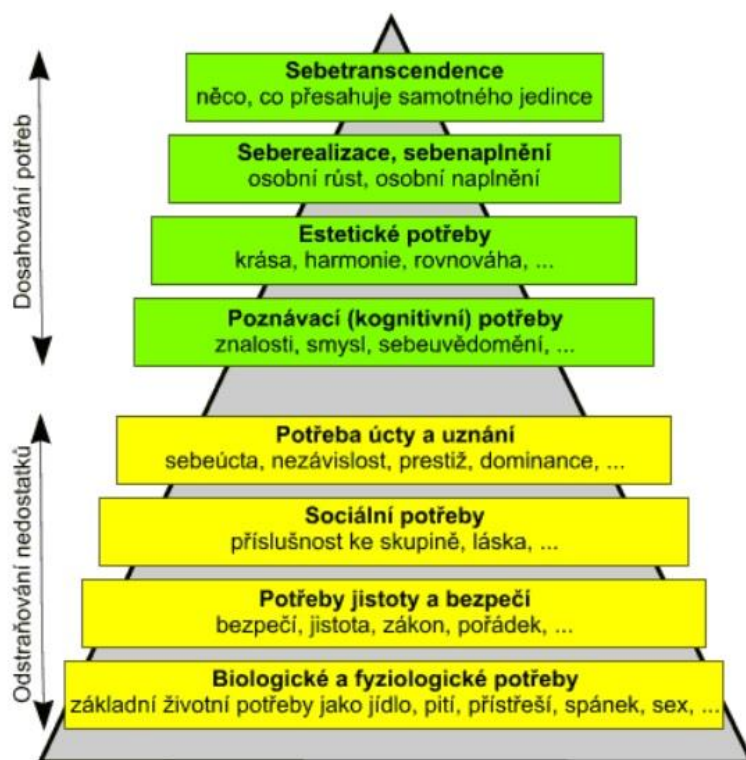
Druhým druhem spravedlnosti je procedurální spravedlnost. Veškeré procesy konané ve firmě by měly být nestranné, ať už se jedná o hodnotící, nebo disciplinární řízení. Na procedurální spravedlnost má vliv hned několik faktorů:

- Pracovníkovy požadavky by měly být hodnoceny objektivním pohledem.
- U případného hodnocení by neměly být znát žádné formy zaujatosti, ať už v kladném, nebo záporném smyslu.
- Každý zaměstnanec je seznámen se svými právy, povinnostmi a požadavky, dle kterých se bude hodnotit jeho pracovní výkon.
- Doba odezvy na případné dotazy se neliší u žádného zaměstnance, případné zpoždění odpovědi musí být řádně zdůvodněno.
- U jakéhokoliv rozhodnutí bude mimo stanoviska uveden i důvod, nebo důvody, které k tomuto rozhodnutí vedly. [9, Armstrong]

Maslowova hierarchická teorie potřeb

Snad jednou z nejvíce rozšířených teorií, která se věnuje lidským potřebám, je Maslowova teorie potřeb. Její základní myšlenka staví na faktu, že lidé do své práce dávají největší úsilí pouze v případě absence jakýchkoliv nástrah. Mezi tyto nástrahy patří například hlad, žízeň a další životní nástrahy, které jsou schopny zabránit člověku v dosažení osobních cílů.

Tyto nástrahy, nebo lépe řečeno potřeby, byly hlavním předmětem zkoumání amerického psychologa Abrahama Maslowa, který v první polovině dvacátého století uvedl dnes již všem známou hierarchii potřeb. Tato teorie je tvořena osmi pododdíly, které tvoří dva oddíly. Toto rozdělení vyplývá z toho, zda dochází k odstranění nedostatku, nebo uspokojení jisté míry dané potřeby. Nenaplnění těchto potřeb vede ke dvěma výsledkům. U odstranění nedostatku dochází k úzkostným stavům až depresím. U uspokojování míry potřeby dochází k motivujícím pocitům, při každém dosaženém milníku. Dle Maslowa je i jisté pořadí, ve kterém jsou potřeby naplňovány. V první řadě jsou naplňovány evoluční potřeby, které jsou pro každého z nás uspokojovány stejným způsobem. Při úplném naplnění těchto potřeb dochází pak k uspokojování potřeb na vyšších postech pyramidy. Vyšší vrstvy jsou přímo podřízené základním potřebám, pokud tedy dochází k nedostatku u základních potřeb, jsou tyto potřeby řešeny přednostně, před potřebami na vyšších postech. [11, <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>]



Obrázek 1 – Maslowa pyramida potřeb (převzato z literatury [11, <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>])

Teorie potřeb od svého vzniku prošla řadou změn. Původní model, který obsahoval pouze pět úrovní, se změnil na současnou podobu, která má osm úrovní. Mnozí vyznavači Maslowovy teorie mají za to, že pokud člověk dosáhne plného uspokojení na úrovni seberealizace a sebe naplnění, dochází u něj ke stavu, který spočívá v uvědomění si svého celkového potenciálu a také celkového potenciálu, kterým disponuje lidstvo. Tento stav se se dá jednodušeji popsat jako stav sebetranscendence. Mnozí vědci, a mezi nimi i sám Maslow, přiznali, že k dosažení sebetranscendence není úplně potřeba uspokojit potřeby na nižších úrovních. Až do dnešních dní nebyla tato teorie potvrzena přijatelnými důkazy, i přes tuto skutečnost je ale hojně používána a uznávána. Mnoho kritiků zcela nesouhlasí s vrcholem pyramidy, mají za to, že pojem sebetranscendence patří už do jiného oboru. [11, <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>]

Herzbergova dvoufaktorová teorie

V šedesátých letech minulého století se do popředí dostala práce Fredericka Herzberga, která se zabývá dvěma zásadními faktory, které mají vliv na motivaci pracovníka. Mnozí z odborníků se domnívají, že se nejedná o samostatnou teorii, ale pouze o jakýsi dodatek, který doplňuje pyramidu potřeb pana Maslowa.

Jak již bylo zmíněno výše, dle Herzberga existují dva základní faktory, které mají vliv na motivaci pracovníků.

Prvním faktorem jsou takzvané hygienické faktory. Tyto faktory způsobují, že je zaměstnanec v práci nespokojený, ale pokud dojde k jejich naplnění, nenastává u zaměstnance pocit uspokojení. Mezi tyto faktory patří například vztahy na pracovišti, finanční ohodnocení atd.



Druhou skupinou faktorů jsou faktory týkající se motivačních procesů. U těchto faktorů nedochází k pocitu nedostatku, ale pokud jsou uspokojeny, dochází u zaměstnance k pocitu naplnění. Mezi tyto faktory patří pocit užitečnosti, možnost povýšení atd.

Herzbergova teorie nachází své uplatnění hlavně při snaze pochopit motivovanost pracovníků do dané práce. Každý manažer by měl dbát na to, aby veškeré motivační faktory byly uspokojovány a k těmto uspokojeným faktorům přidávat jako stimul faktory motivační, které zaručí, že zaměstnanci budou podávat daleko lepší výkony a výsledky, než pokud by byly naplněny pouze hygienické faktory. Neexistuje žádný přesný seznam

hygienických a ani motivačních faktorů. Obě tyto skupiny jsou pro jednotlivá zaměstnání individuální a jedinečné. [12, <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>]

Mnoho vědeckých pracovníků, hlavně ze stran teoretiků, má velké výhrady k Herzbergově teorii. Dle jejich názoru nemá výzkum, na kterém je teorie založena, náležitosti skutečné vědecké práce. Ve výzkumu nebyl nijak konkretizován vztah výkonu a spokojenosti, ze samotné povahy dotazování je patrné, jaké budou konečné výsledky. Mezi další výtky tak patří názor, že skupina dotazovaných respondentů nemá dostatečnou různorodost a vztah mezi zvýšením produkce a vlivem motivátorů se nedá nikterak dokázat.

I přes výše uvedené ataky, kterých se Herzbergova teorie dočkala, je stále uznávána a akceptována mnoha odborníky. Za tuto skutečnost může fakt, že pro její pochopení není potřeba znalost složitých termínů a teoretických faktů. Její samotná myšlenka se dá celkem lehce aplikovat na „normální život“ a koresponduje s teoriemi a závěry od Maslowa a McGregora. [9, Armstrong]

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
SPOKOJENOST  NEUTRÁLNÍ STAV (ŽÁDNÁ SPOKOJENOST)	PŘÍTOMNOST	PŘÍTOMNOST	NEUTRÁLNÍ STAV (ŽÁDNÁ NESPOKOJENOST) 
	Úspěch Uznání Samotná práce Odpovědnost Povýšení Osobní růst	Dozor Vztahy s podřízenými Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
	NEPŘÍTOMNOST	NEPŘÍTOMNOST	SPOKOJENOST

Obrázek 2 – Herzbergova dvou faktorová teorie (převzato z literatury [7, Koubek J.])

1.4.3 Demotivace

Pracovníci mohou být vystaveni nejen pozitivní motivaci, která je žene k lepším výkonům, ale také na ně může mít vliv řada faktorů, které mohou působit negativně a vytvořit prostředí, v kterém může mít pracovník pocit, že je vystaven demotivaci.

Na samotný vznik nežádoucí motivace může mít vliv hned několik faktorů. Pokud vedoucí pracovník nesprávně zvolí způsob motivace, může u mnoha pracovníků vyvolat nechuť do práce. Jakékoliv zaváhání nebo velká chyba, může vyvolat v řadových zaměstnancích pocit nejistoty a nedůvěry v plnění společného úkolu. [1, Veber a kol.]

Šikana na pracovišti

Široké veřejnosti jsou známy dva druhy šikany, prvním z nich je mobbing, kdy je šikana mířena ze stran kolegů a druhým je bossing, kdy je strůjcem šikany nadřízený oběti. Jen v málo případech je šikana na pracovišti realizována pouze jedním člověkem, často jsou do tohoto konfliktu zatahováni i ostatní spolupracovníci, kteří na takto nabídnuté oběti reflektují své vlastní problémy a nedostatky, ať už co se týče pracovního prostředí, nebo osobního života. V mnoha případech je šikana realizována prostřednictvím uskupení, které by se dalo nazvat jakousi „smečkou“, ve které je jeden člen na vedoucí pozici a pověřuje své podřízené napadáním oběti.

Samotné vyhodnocení, zda se jedná o šikanu, nebo o pouhou neshodu, záleží na mnoha faktorech. Jedním z nich je časové rozmezí, pokud konflikt trvá dlouhodobě, je potřeba se zaměřit na frekvenci a intenzitu šikany. O šikaně se jistě dá hovořit, pokud jsou překročeny určité hranice a meze, které jsou vlastní každému člověku.

Existuje hned několik forem, jak je možné šikanu realizovat. Mezi jednu z nejčastějších jistě patří pomluvy, mnoho lidí by mohlo namítat, že pomluvy jsou kolem nás po celý život, a tudíž jejich působení nebude mít na psychiku člověka takový vliv, opak je ale pravdou. Pokud k pomluvám dochází velmi často a cíleně, může taková pomluva mít nedozírné následky. Motivátorem k vytváření a šíření pomluv se často může stát pocit vlastní nedostatečnosti, nebo snaha poukázat na slabost druhé osoby za účelem překrytí svých vlastních nedostatků.

Velmi častým následkem takovéto formy šikany je vyčlenění z kolektivu a narůstání pocitu osamění, z tohoto následku se ale obratem ruky může stát dalším nástrojem v rukách agresora. Pro šikanovaného je jednoznačně nejdůležitější faktor toho, jaké

množství lidí ho ignoruje a o koho přesně se jedná. Mnohem jednodušší je přeci jen být ignorován osobou s kterou nejsem nijak nucen spolupracovat nebo se potkávat. Mnohem horší je to ovšem v případě cíleného vyčlenění z kolektivu ze strany vedoucího zaměstnance. V takovém případě se řadoví zaměstnanci raději přidají k šikaně, než aby nějakým způsobem vyčnívali z kolektivu. Dalším z možných způsobů šikany je sabotování práce. Tato forma šikany může probíhat nejen směrem od nařízeného ke podřízenému, ale také od podřízeného k nadřízenému. Tato situace může nastat, pokud je na vedoucí pozici dosazen čerstvý absolvent, který nemá žádné dosavadní zkušenosti s danou prací a jeho podřízený doufal, že zaujme pozici, kterou v současné době zastává. Pro mnohé z nás je práce daleko víc než činnost, která je potřeba k dosažení financí. Mnoho lidí by bez práce, kterou vykonávají, neměly tak vysoké sebevědomí a zároveň by mohly pochybovat o vlastní existenci a hlavně jejím smyslu. Velkým hýbatelem v pracovním prostředí je i pocit uznání, který pramení z dobře odvedené práce. Pokud nám jsou tyto faktory odepřeny, má to za důsledek pocit nejistoty a ztracenosti, který může v konečném důsledku i ovlivnit náš osobní život. Případná nemístná a velmi častá kritika naší práce ze strany vedení, a i také ze strany spolupracovníků, může vyústit až v pocit šikany a dojmu, že si nás kolektiv vybral za obětního beránka pro své vlastní potěšení. [13, PRCHAL M.]

Nejčastějším prostředím, kde se může člověk s šikanou setkat, je homogenní kolektiv. V takovém prostředí se nejčastější obětí šikany stává jedinec, který vybočuje, ať už svým chováním nebo vzhledem. Podporování různorodosti a vědomí toho, že co je jiné, nemusí být nutně špatné je skvělou prevencí.

Další prevence:

- Tvorba pracovních podmínek, které jsou přívětivé ke všem bez rozdílu
- Teambuilding
- Vzdělávání manažerů
- Dbaní na zdravou kulturu firmy
- Jasně stanovená forma komunikace ve firmě
- Možnost kontrolování počínání vedoucích pracovníků
- Informovanost o šikaně a možnostech řešení
- Vytvoření schránek důvěry a vyčlenění jedince, který bude řešit případné dotazy
- Řádně prověřit každé upozornění na špatné zacházení

Možností, jak řešit případnou šikanu je mnoho. Důležitým krokem je ale zachování dostatečné dávky neutrality. Mezilidské vztahy jsou velmi složitou doménou, ve které se dokážou vyznat jen ti, kteří znají firemní strukturu a konkrétní vztahy panující mezi účastníky šikany. V mnoha případech se může jednat i o takzvaně kaskádovitou šikanu, kdy se z oběti v prvním konfliktu stává agresor v konfliktu druhém. Důležitým krokem je nezanedbat žádnou zmínku o případné šikaně. I sebemenší náznak může znamenat daleko větší problém, o kterém nechce oběť informovat širší pracovní okolí.

Pokud nastane situace, že nedojde k přímému prokázání šikany, je pak potřeba případného agresora a případnou oběť od sebe oddělit a co nejvíce zamezit jejich osobnímu kontaktu. V nejhorším případě, kdy nelze najít jiné schůdné řešení, udělá oběť nejlépe, když si najde jiné zaměstnání. [14, Koubek L.]

2. Empirická část

2. 1 Metodika výzkumu

V rámci praktické části byl proveden výzkum prostřednictvím dvou částí. První část obsahuje vyhodnocení dotazníků, které byly prostřednictvím internetového portálu dodány respondentům. Celkový počet respondentů, jejichž odpovědi byly dosti relevantní pro účast ve výzkumu, byl 200. Druhá část spočívala v osobním setkání se dvěma vybranými respondenty, kteří zodpovídali otázky se stejnou obsahovou částí, ale více osobnější. Následně byly jejich odpovědi přeneseny do papírové formy.

2. 2 Výzkumné otázky

Pro práci bylo stanoveno pět teoretických otázek, které se zaměřují zejména na téma šikany na pracovišti.

Výzkumné otázky:

1. Jsou ženy, pracovníci z cizích zemí a čerství absolventi častější obětí mobbingu (bossingu) než stálý zaměstnanec? Jsou pro agresora nejsnazší obětí?
2. Je pro oběť finanční ohodnocení největší motivací zůstat ve firmě?
3. Jsou pracovní benefity dostatečnou motivací pro setrvání na pozici, kde byli zaměstnanci vystaveni šikaně?

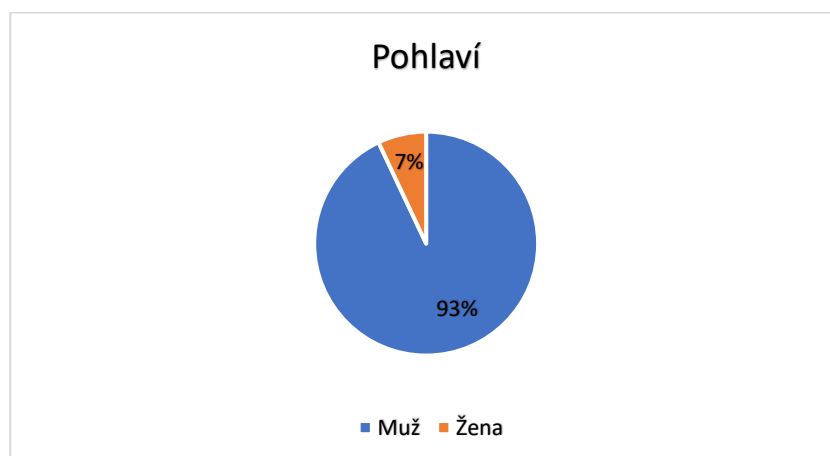
4. Neohlásí většina obětí danou šikanu, jelikož mají dojem, že by se situace mohla zhoršit nebo by mohli v očích ostatních zaměstnanců být jinak vnímáni?
5. Je mobbing (bossing) častěji psychického charakteru než fyzického?

2. 3 Statistiky dotázaných

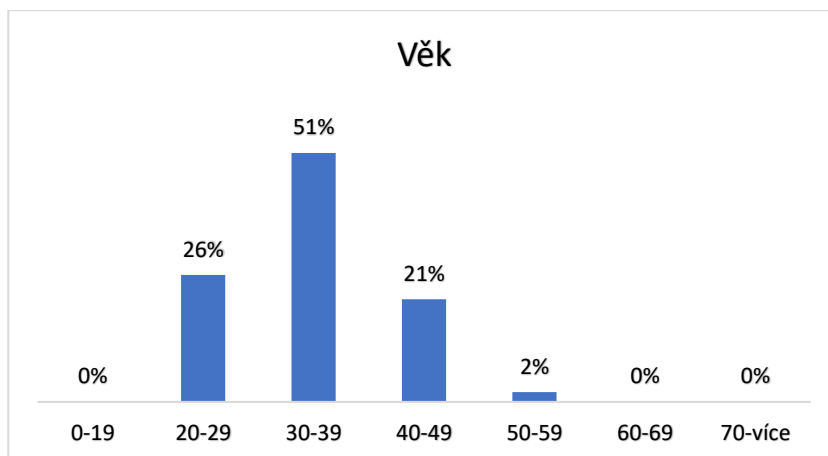
Z počtu dotázaných bylo 93 % uchazečů mužů. Nejčastější věk dotázaných byl v rozmezí 30–39, druhý nejčastější věk byl v rozmezí 20–29. Z celkového počtu uchazečů je 61 % spokojených v současné práci.

Otázky v dotazníku se zaměřením na statistiky dotázaných:

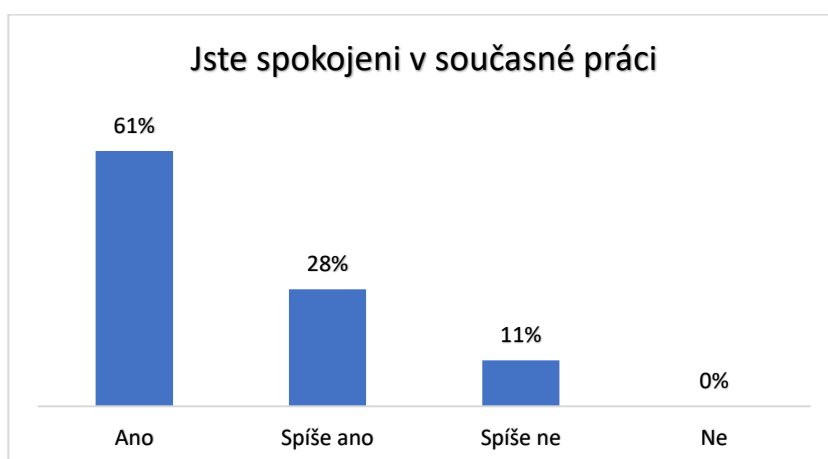
1. Pohlaví?
(Muž/ Žena)
2. Věk?
(Rozhraní)
3. Jste spokojen/a v současné práci?
(Ano/ Spíše ano/ Spíše ne/ NE)



Muž	186
Žena	14



0-19	0
20-29	52
30-39	102
40-49	42
50-59	4
60-69	0
70 - více	0



Ano	122
Spíše ano	56
Spíše ne	22
Ne	0

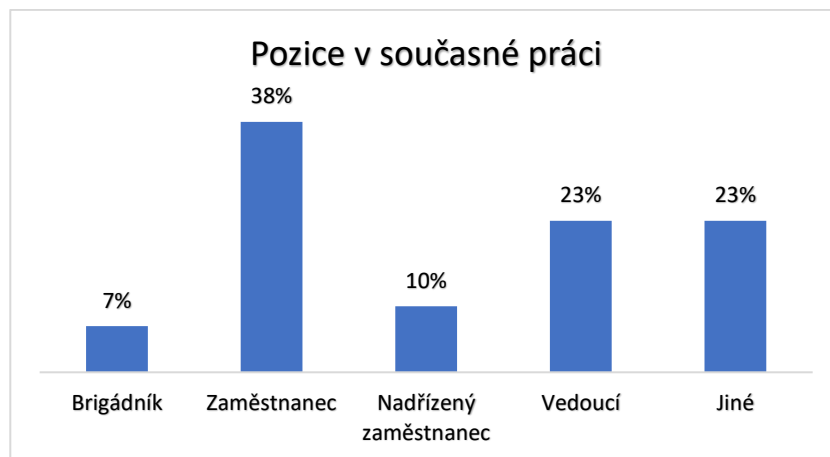
Pozice v současné práci

Dotázaní pracují nejčastěji na zaměstnaneckém postu, tudíž mají nad sebou minimálně jednoho nadřízeného. Druhým nejčastějším postem u dotázaných je post vedoucího pracovníka. Nejméně dotázaných je na dohodě.

Otázky v dotazníku se zaměřením na pozici v současné práci:

1. Pozice v současné práci?

(Brigádník/ Zaměstnanec/ Nadřízený zaměstnanec/ Vedoucí/ Jiné)



Brigádník	14
Zaměstnanec	76
Nadřízený zaměstnanec	20
Vedoucí	45
Jiné	45

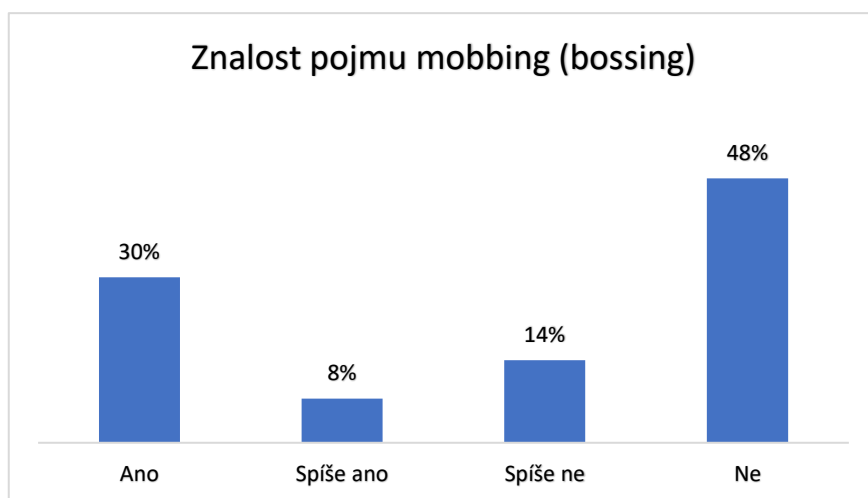
Mobbing, boosing

Skoro polovina dotázaných uvedla, že nezná ani jeden z výše uvedených pojmů. Oba tyto pojmy jim proto byly v dotazníku vysvětleny. Pouze 30 % z dotázaných zná význam mobbingu a bossingu.

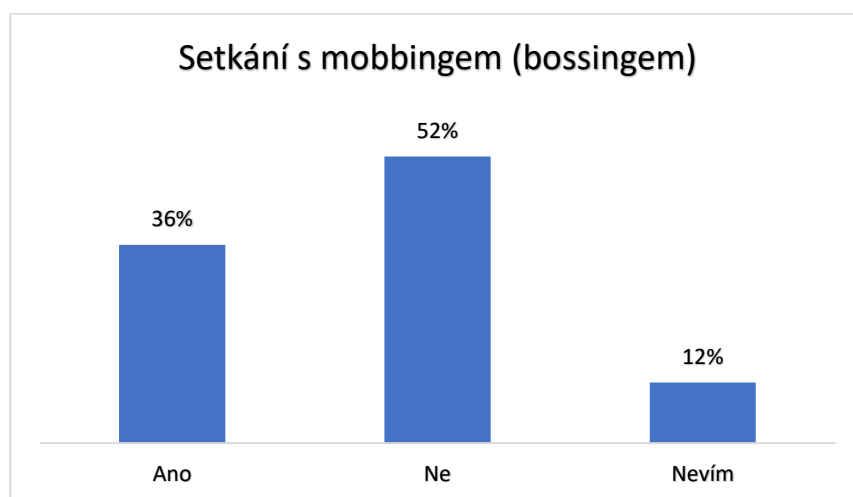
Více jak polovina dotázaných se s šikanou na pracovišti vůbec nesetkala. Na druhou stranu 36 % uchazečů má zkušenost s nějakou formou šikany na pracovišti.

Otázky v dotazníku se zaměřením na mobbing a bossing:

1. Znáte význam pojmu mobbing (bossing)?
(Ano/ Spíše ano/ Spíše ne/ Ne)
2. Setkali jste se někdy s mobbingem (bossingem)?
(Ano/ Ne/ Nevím)



Ano	60
Spíše ano	16
Spíše ne	28
Ne	96



Ano	72
Ne	104
Nevím	24

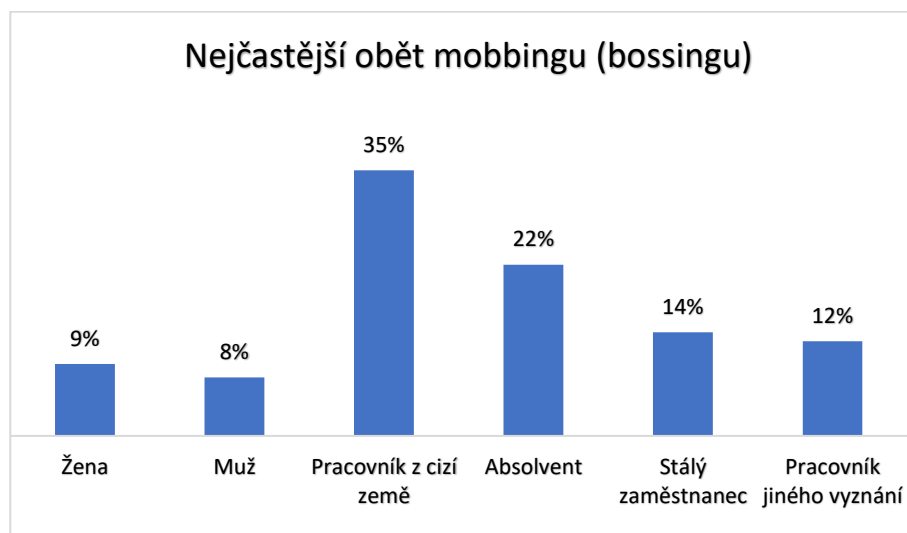
2.3.1 Výzkumná otázka č.1: Jsou ženy, pracovníci z cizích zemí a čerství absolventi častější obětí mobbingu (bossingu) než stálý zaměstnanec? Jsou pro agresora nejsnazší obětí?

Tato teoretická otázka se potvrdila ve dvou ze tří bodů. Výzkumem se podařilo zjistit, že majoritní skupina dotázaných považuje čerstvého absolventa a pracovníka z cizí země za nejpravděpodobnější oběť šikany na pracovišti. Naopak byl vyvrácen fakt, že nejčastější obětí šikany na pracovišti jsou ženy, pro tuto odpověď hlasovalo 9 % dotázaných. Toto je výsledkem povědomí o společenské nemilosti vůči pracovníkům z cizích zemí, způsobené rozšířenou představou o tom, že pracovníci z cizích zemí „kradou“ práci domorodým obyvatelům. Na druhou stranu pouze 12 % dotázaných uvedlo jako oběť šikany pracovníka cizího vyznání, což je překvapivé vzhledem k podněcování antipatií vůči této skupině obyvatel.

Otázky v dotazníku se zaměřením na teoretickou otázku č.1:

1. Kdo z níže uvedených možností je dle Vás nejčastější obětí mobbingu (bossingu)?

(Žena, pracovník z cizí země, absolvent, stálý zaměstnanec, pracovník jiného vyznání)



Žena	19
Muž	15
Pracovník z cizí země	69
Absolvent	45
Stálý zaměstnanec	27
Pracovník jiného vyznání	25

2.3.2 Výzkumná otázka č.2: Je pro oběť největší motivací zůstat ve firmě finanční ohodnocení?

Tato teoretická otázka se potvrdila v plném rozsahu svého znění. Zvýšení platu, které by docílilo setrvání člověka, na pozici, ve které byl vystaven šikaně, by byla dostatečná motivace pro 34 % dotázaných. Na druhém místě nejčastějších odpovědí se vyskytuje možnost práce z domu, což se dá zhodnotit jako důsledek dnešní doby. Teoretickou otázku jsem zahrnul do své práce kvůli prvotní motivaci, která mnoho z lidí žene do práce, a to nejen ve stavebnictví.

Otázky v dotazníku se zaměřením na teoretickou otázku č.2:

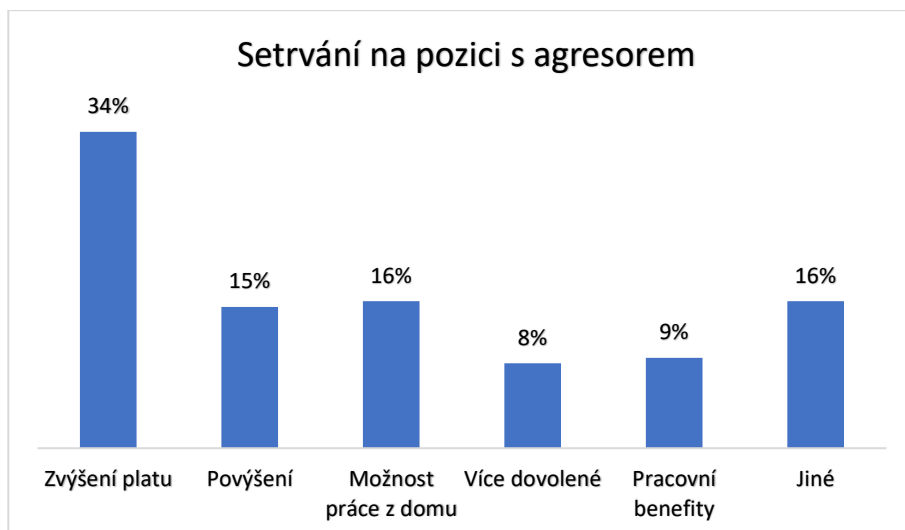
1. Která z níže uvedených možností by pro Vás byla dostačující důvodem pro setrvání na pozici, kde jste vystaveni mobbingu /boosingu?
(Zvýšení platu, povýšení, možnost práce z domu, více dovolené, pracovní benefity, jiné)

2.3.3 Výzkumná otázka č.3: Jsou pracovní benefity dostatečnou motivací pro setrvání na pozici, kde byli zaměstnanci vystaveni šikaně?

Teoretická otázka se nepotvrdila. Pracovní benefity jako dostatečnou motivaci pro setrvání na pozici, kde by byl dotázaný vystaven šikaně uvedlo pouze 9 % dotázaných. Tento výsledek poukazuje na skutečnost, že dotazovaní nepovažují hmotné benefity za dostatečnou motivaci. Tuto teoretickou otázku jsem zahrnul do své práce kvůli znění pracovních inzerátů, které často nabízí pracovní benefity (auto, mobil) jako lákadlo pro nové zaměstnance.

Otázky v dotazníku se zaměřením na teoretickou otázku č.3:

1. Která z níže uvedených možností by pro Vás byla dostačující důvodem pro setrvání na pozici, kde jste byli vystaveni mobbingu /bossingu? (Zvýšení platu, povýšení, možnost práce z domu, více dovolené, pracovní benefity (služební mobil, jiné)



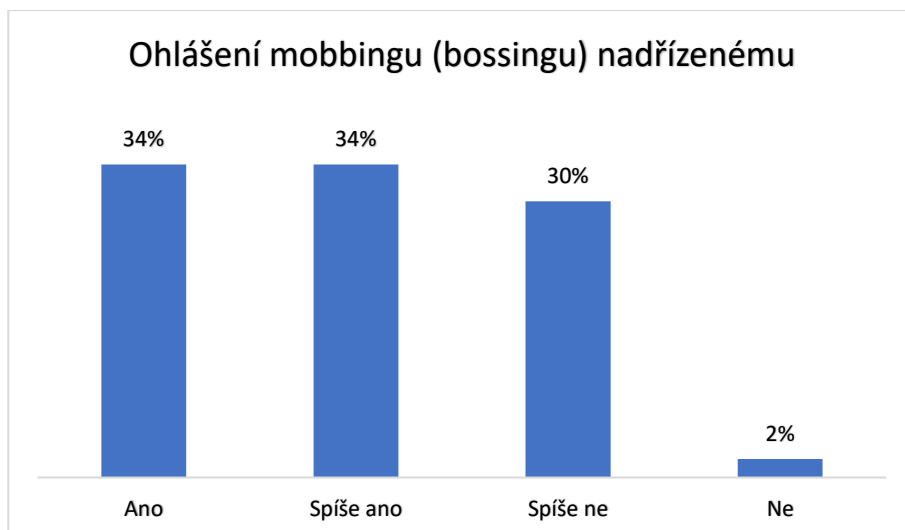
Zvýšení platu	70
Povýšení	31
Možnost práce z domu	32
Více dovolené	18
Pracovní benefity	18
Jiné	32

2.3.4 Výzkumná otázka č.4: Neohlásí většina obětí danou šikanu, jelikož mají za to, že by se situace mohla zhoršit nebo by mohli v očích ostatních zaměstnanců být jinak vnímáni?

Teoretická otázka se nepotvrdila. Pro neohlášení šikany nadřízenému hlasovala pouze 2 % dotázaných. Pro možnost ohlášení šikany hlasovalo 34 % dotázaných, stejné procento dotázaných hlasovalo pro možnost „spíše ano“. Tento jev je způsoben určitými charakteristickými vlastnostmi, které musí člověk pracující ve stavebnictví mít. Mezi tyto vlastnosti, dle mých poznatků, patří jistá dávka průbojnosti a schopnosti říci ne, pokud je to potřeba.

Otázky v dotazníku se zaměřením na teoretickou otázku č.4:

1. Ohlásili byste mobbing svému nadřízenému?
(Ano/Spíše ano/Spíše ne/NE)



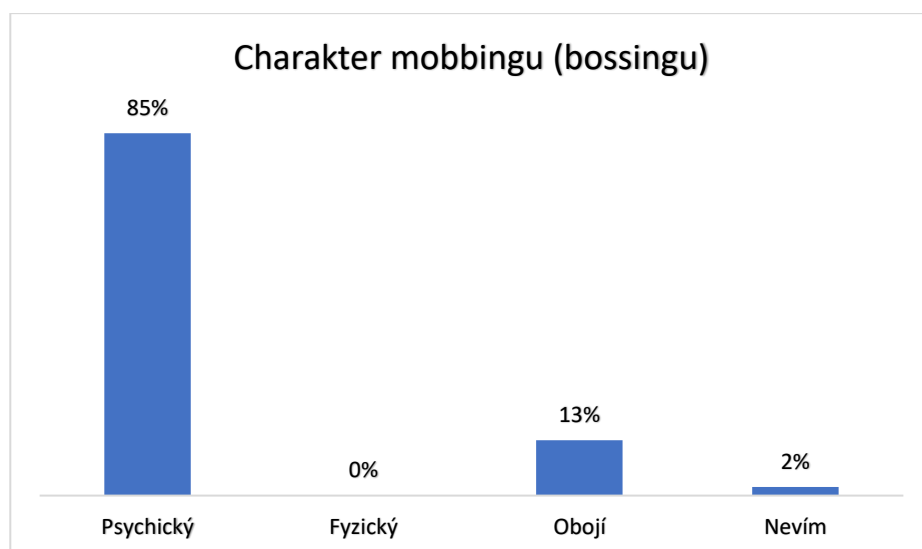
Ano	68
Spíše ano	68
Spíše ne	60
Ne	4

2.3.5 Výzkumná otázka č.5: Je mobbing (bossing) častěji psychického charakteru než fyzického?

Teoretická otázka se potvrdila. Z celkového počtu dotázaných se 85 % účastníků přiklonilo k formě psychického šikanování. Tento výsledek je způsoben společenským povědomím, že psychická šikana je daleko účinnější formou šikanování, taktéž pro tuto formu stačí minimální fyzické úsilí. Naopak pro formu fyzického šikanování nehlasoval žádný z dotázaných, tento výsledek je způsoben skutečností, že fyzická šikana je daleko nápadnější než psychická forma a taktéž takové chování může v některých spolupracovnících vyvolat nutnost chránit danou oběť.

Otázky v dotazníku se zaměřením na teoretickou otázku č.5:

1. Myslíte jsi, že je mobbing (bossing) spíše psychického charakteru?
(Ano/Spíše ano/Spíše ne/NE)



Psychický	170
Fyzický	0
Obojí	26
Nevím	4

2.3.6 Poslední otázka v dotazníku

Poslední otázkou v dotazníku jsem se respondentů ptal na způsob, jakým by řešili případnou šikanu na pracovišti, v lepším případě, jaká by byla prevence takového chování. Odpovědi byly velmi rozmanité. Mnoho respondentů uvedlo „vyhození“ agresora z jeho současné pozice, nebo v mírnějším případě jeho sesazení z pozice na pozici nižší. Poslední možnost bych nedoporučoval, mohlo by se velmi jednoduše stát, že z oběti se stane agresor a z agresora oběť. Další velmi častou odpovědí bylo stmelování kolektivu pomocí různých firemních akcí, ať už neformálních na způsob vánočního večírku, nebo ve formálnější rovině, například školení. Při neúnosnosti situace byla navrhována změna pracovního místa. Tato odpověď byla uvedena jak v rámci firmy stávající, tak v případě firmy nové. Dalším velmi častým řešením bylo veřejné řešení v kolektivu. Tento postup si nedokáži úplně představit v praxi, vzhledem k tomu, že by se z takového řešení mohl velmi jednoduše stát veřejný lynč. Takováto hraniční forma projevu by mohla z agresora udělat samotnou oběť celé této situace. Jedním z následků této formy by mohl být i pocit viny u prvotní oběti, u citlivějších jedinců by totiž takováto „odplata“ agresorovi mohla vyvinout pocit viny za nastalou situaci. Mnoho respondentů

taktéž uvádělo způsob vizuálního dohledu nad všemi zaměstnanci. V dotazníku padly odpovědi jako kamerový systém, čipové karty nebo osoba k této funkci určená. U poslední možnosti vyvstává otázka, jestli by takto pověřený člověk měl pravomoc i nad nejvyšším vedením, které by ho financovalo. Zároveň je zde nemalé riziko, že z onoho hlídače by se nakonec mohl stát samotný agresor.

Otázky v dotazníku se zaměřením na řešení šikany na pracovišti:

1. Co by dle Vás pomohlo k řešení mobbingu/bossingu na pracovišti?

2.4 Řízené rozhovory

Jako kvalitativní formu výzkumu jsem zvolil metodu řízených dotazníků, vybral jsem si některé firmy sídlící v Brně, kdy jsem se vždy dotazoval dvou zaměstnanců těchto firem a porovnal jejich odpovědi.

2.4.1 UNIVERS projekt v.o.s.

Jak sami o sobě píší, jedná se o mladý kolektiv zkušených architektů, projektantů a stavebních specialistů. Navrhují nadčasové a funkční domy včetně interiérů. Všechny svoje projekty umí nejen naprojektovat, ale i spolehlivě zrealizovat.

Muž, 24 let, bakalářský titul

1. Jste spokojen/a v současné práci? Co byste v současné práci zlepšil/a?
 - Částečně. Pracovní náplň je uspokojující a kolektivně jsme si až na výjimky s kolegy vcelku sedli. Jen poslední dobou je na nás naložena ze strany vedení velká nálož povinností nad rámec našich klasických úkonů.
2. Jakou zastáváte pozici v současné práci? Můžete uvést příklad některých činností které v práci vykonáváte....
 - Projektant-Junior v projekční kanceláři. Náplň práce je pomáhat projektantům s jejich činnostmi a zastávat funkci „podržtašky“, přesněji dělat co jiní nechtějí. Konkrétně administrativní činnost a jednání s úřady. K samotnému projektování se také dostanu, bohužel ne v takové míře, v jaké bych si přál.
3. Znáte význam pojmu mobbing (bossing)? Pokud ano, prosím napište, co si pod tímto pojmem představujete. Pokud ne, na druhé straně tohoto dokumentu je uveden význam těchto pojmů.
 - Mobbing – šikana ze strany kolegů

- Bossing – šikana ze strany nadřízených
4. Kdo dle Vás má největší pravděpodobnost stát se obětí mobbingu (bossingu)?
- Svůj názor prosím zdůvodněte, můžete uvést i více rizikových skupin.
- Nově příchozí zaměstnanec, který ukáže ambice, snahu dělat nad rámec svých povinností, což mohou stávající zaměstnanci považovat za jistou formu ohrožení jejich „teplého místa“.
5. Co by pro Vás bylo dostačujícím důvodem setrvat na pozici, kde jste byl/a vystaven/a mobbingu (bossingu)? Prosím uveďte alespoň tři důvody.
- Určitě dobrý kolektiv, s kterým bych si velmi rozuměl a dokázal bych se na každého jednoho z nich spolehnout nejen v pracovní, ale i osobní sféře, za další motivaci bych považoval vyšší platového ohodnocení, nebo náplň práce samotné.
6. Ohlásili byste mobbing svému nadřízenému nebo případně nadřízenému agresora? Prosím zdůvodněte svoji odpověď
- Ano, pokud by daná situace přesáhla snesitelnou míru. Ohlásil bych takovéto chování i v případě, že by obětí byl někdo z mých spolupracovníků a vůbec by nebyl problém, že bych s obětí nebyl zrovna v kamarádském vztahu.
7. Myslíte si, že je bossing spíše psychického charakteru? Prosím zdůvodněte svoji odpověď.
- Ano, je to cílená snaha zdeptat danou osobu a donutit ji v práci skončit. V takovém případě záleží na síle charakteru daného člověka, jestli takové chování ustojí v klidu a nahlásí to nadřízenému, nebo se zhroutí.

Žena, 24 let, středoškolské odborné vzdělání

1. Jste spokojen/a v současné práci? Co byste v současné práci zlepšil/a?
- Ano, jsem celkem spokojená. Zlepšila bych rozhodně komunikaci mezi jednotlivými členy a vedením firmy, která stále silně kolísá.
2. Jakou zastáváte pozici v současné práci? Můžete uvést příklad některých činností které v práci vykonáváte....
- Aktuálně zastávám pozici Junior projektant, jsem ale využívána spíše jako asistent hlavního inženýra projektu. Moje práce obnáší hlavně komunikaci s úřady (zajišťování podkladů pro úřady, žádosti, doplnění), objednávky profesí a menší projekty pro zakreslení.

3. Znáte význam pojmu mobbing (bossing)? Pokud ano, prosím napište, co si pod tímto pojmem představujete. Pokud ne, na druhé straně tohoto dokumentu je uveden význam těchto pojmů.
- Ne, nedávno jsem se s těmito termíny setkala prvně.
4. Kdo dle Vás má největší pravděpodobnost stát se obětí mobbingu (bossingu)? Svůj názor prosím zdůvodněte, můžete uvést i více rizikových skupin.
- V první řadě lidé, kteří nemají v povaze se více projevat. Jsou ideální terč a dusí to v sobě, nikdy se útočníkovi nepostaví. V tomto oboru i ženy, ale to pouze v případě, kdy je osoba jako např. autorský dozor na stavbě. Pracovníci často bývají ze „staré školy“ a málokdy uznají mladou ženu jako autoritu. Také osoby s pomalejším myšlením, protože jim kolikrát ani nedochází, že jsou obětí šikany.
5. Co by pro Vás bylo dostačujícím důvodem setrvat na pozici, kde jste byl/a vystaven/a mobbingu (bossingu)? Prosím uveďte aspoň tři důvody.
- V první řadě, pokud by se jednalo o bossing, tak přátelský kolektiv spolupracovníků. Samozřejmě vysoké finanční ohodnocení, či možnost dobrého kariérního růstu, popřípadě možnost poté časem změnit zaměstnání a získat díky tomu lepší pracovní místo. Také možnost flexibility (např. žena samoživitelka využije možnosti mít placenou práci, i za cenu nátlaku, když bude mít možnost si určovat, kdy bude pracovat, aby se mohla věnovat dítěti).
6. Ohlásili byste mobbing svému nadřízenému nebo případně nadřízenému agresora? Prosím zdůvodněte svoji odpověď
- Nejspíše ne. Ve většině případů to nepomůže, naopak spíše zhorší. Když šéf zatlačí na spolupracovníky, dají to za vinu práškači. Je tu také možnost, že to vedení nebude řešit a daná osoba bude stále za vyvrhele.
7. Myslíte si, že je bossing spíše psychického charakteru? Prosím zdůvodněte svoji odpověď.
- V práci už většinou asi ano. Nedokážu si představit, že by dospělá osoba nutila jíst kolegu jídlo ze země, popřípadě vyloženě fyzický trest typu skopání do bezvědomí. Samozřejmě je tu stále téma zneužívání žen na pracovišti, kde se počítá i s fyzickým napadáním. Většina případů ovšem je, dle mého názoru, spíše psychického nátlaku. Přes arogantního šéfa, který si pouze ventiluje náladu na podřízených, až po šikanu mezi kolegy, kdy dochází k ponižování, vysmívání

a nadávkám. Navíc je mnohem těžší dokázat, že někomu ubližujete, pokud nemá modřiny a zlomeniny. Dokáže to i osoba menšího vzrůstu a inteligence. Není důvod se namáhat fyzicky, když psychicky dokáže útočit každý, kdo dá dohromady souvislou větu.

Zhodnocení řízených rozhovorů:

U obou respondentů panuje alespoň částečná spokojenost na daných postech, ale oba mají ke své práci stejnou výhradu, komunikaci s vedením. Současná pozice je u obou stejná, a to projektant junior, i když náplň práce jako taková se liší. Nejčastější obětí je, dle prvního respondenta, nový zaměstnanec, který má ambice a ochotu dělat nad rámec svým povinnostmi, druhý dotázaný uvádí za nejčastější oběť ženu, vzhledem k pohlaví respondenta se může jednat o osobní zkušenost. Oba dotázaní považují dobrý kolektiv za dostatečný důvod pro setrvání na pozici, kde byli vystaveni mobbingu, druhý dostatečný důvod je finanční ohodnocení. V ohlášení šikany nadřízenému se názory obou dotázaných liší, první respondent by šikanu jako takovou ohlásil, záleželo by ale na závažnosti situace, druhý by šikanu neohlásil kvůli možným následkům ze strany kolektivu. Na charakteru bossingu se oba respondenti shodují.

2.4.2 KVIS s.r.o.

Společnost KVIS s.r.o. začala působit jako regionální dodavatel vodohospodářských staveb od menších až po středně velké. Dnes již dodává i stavby o objemu 100 miliónů a více. Od roku 2008 je členem stavební skupiny Enteria.

Předmětem jejich činnosti je výstavba, rekonstrukce a opravy inženýrských sítí, a to především vodovodů a kanalizací včetně příslušných objektů. Dále jsou to úpravy vodních toků, výstavba hrází a monolitických betonových konstrukcí. V plném rozsahu jsou schopni zajistit i projekci vodohospodářských staveb včetně jí příslušející inženýrské činnosti. V oblasti zpracování nabídek se soustředí na komplexní řešení a profesionální servis. Při sestavování cenových nabídek klade důraz na přesnou formulaci zadání díla s cílem stanovení definitivní ceny, a tím vyloučení navyšování nákladů.

Jejími hlavními partnery jsou města a obce, vodohospodářské provozní organizace, orgány státní správy a průmyslové podniky. Jejich cílem je být dobře prosperujícím podnikem – to znamená být podnikem nejen ekonomicky úspěšným, který je pro své

zákazníky zárukou kvalitně provedených staveb, ale také podnikem, v kterém jsou lidé spokojeni, ve kterém pracují rádi.

Muž, 22 let, student VUT FAST

1. Jste spokojen/a v současné práci? Co byste v současné práci zlepšil/a?
 - Práce je náročná, ale je zde velmi kvalitní tým, kde je možnost se poradit s kolegy v případě nějakého problému. Všichni jsou velmi ochotní a rádi spolu trávíme čas i po práci. Rád bych se posunul na pozici bližší mému vzdělání za účelem praxe a osobního růstu.
2. Jakou zastáváte pozici v současné práci? Můžete uvést příklad některých činností které v práci vykonáváte....
 - Zastávám post pomocného dělníka ve firmě, která realizuje vodohospodářské práce všeho druhu. Mezi mé úkony patří betonování železobetonových koryt, pokládání potrubí a taktéž jeho spojování, mou hlavní činností jsou výkopové práce a asistence u těchto prací.
3. Znáte význam pojmu mobbing (bossing)? Pokud ano, prosím napište, co si pod tímto pojmem představujete. Pokud ne, na druhé straně tohoto dokumentu je uveden význam těchto pojmů.
 - Zním, představuji si pod tímto názvem šikanu, tedy nenávistně cílené chování na slabší osobu, která tímto chováním dochází k nějaké újmě, ať už psychické nebo fyzické, například ve formě únavy.
4. Kdo dle Vás má největší pravděpodobnost stát se obětí mobbingu (bossingu)? Svůj názor prosím zdůvodněte, můžete uvést i více rizikových skupin.
 - Mladí brigádníci nebo zaměstnanci, kteří nikdy takovou práci nedělali a vyznačují se tichým, klidným a „slabým dojmem“. Pravděpodobněji budou „testováni“ zda se nechají vyprovokovat a zda to unesou nebo ne. Dále se jedná o lidi velmi mladé a pokud na takové prostředí nejsou zvyklí, může sada žertů na jejich neprofesionálnost působit jako akt agrese.
5. Co by pro Vás bylo dostačujícím důvodem setrvat na pozici, kde jste byl/a vystaven/a mobbingu (boosingu)? Prosím uveďte aspoň tři důvody.
 - Potřeba ucházející výplaty a nově nabytých zkušeností, které mi budou prospěšné v mém dalším karierním růstu. Práce blízko mého domova nebo případná

kompenzace dojíždění do zaměstnání. Jako jeden z důvodů bych určitě uvedl i ztrátu postu pro daného agresora.

6. Ohlásili byste mobbing svému nadřízenému nebo případně nadřízenému agresora? Prosím zdůvodněte svoji odpověď
 - Ano, pokud bych věděl, že se to bude nějak řešit, že se tím vedení bude aktivně zabývat. Jinak bych si to vyřídil sám svým způsobem, což by v mém případě obnášelo fyzickou konfrontaci s agresorem.
7. Myslíte si, že je bossing spíše psychického charakteru? Prosím zdůvodněte svoji odpověď.
 - Ano. Pokud i slabý jedinec si dokáže vybojovat zdravou formu respektu, nehrozí, že se stane obětí mobbingu, i za cenu několika ran.

Muž, 22 let, student VUT FAST

1. Jste spokojen/a v současné práci? Co byste v současné práci zlepšil/a?
 - Na současné pracovní pozici nejsem moc spokojený z důvodu nevyužití mého potenciálu a mých získaných vědomostí v oboru, které jsem získal na jiných pozicích a také při svém studiu na VUT FAST. Kolektiv jako takový mi nevadí, ale rád bych se dostal na vyšší pozici, než je ta na konci řetězce.
2. Jakou zastáváte pozici v současné práci? Můžete uvést příklad některých činností které v práci vykonáváte....
 - V současné době jsem jako pomocný dělník na stavbě. Mojí hlavní pracovní náplní je pomoc ostatním dělníkům na stavbě, dále dělám jednoduché výkopové práce a terénní úpravy. Pod sebou nemám nikoho dalšího, naopak mým nadřízeným je dělník na stavbě.
3. Znáte význam pojmu mobbing (bossing)? Pokud ano, prosím napište, co si pod tímto pojmem představujete. Pokud ne, na druhé straně tohoto dokumentu je uveden význam těchto pojmů.
 - Oba tyto pojmy znám. Tyto pojmy jsou označení pro šikanu na pracovišti. Mobbing je šikana od spolupracovníka a bossing, jak z názvu vyplývá, je šikana od vedoucího. Pokaždé se jedná o dlouhodobou záležitost, není to jen krátkodobá záležitost ani žádné poštechování mezi kolegy.

4. Kdo dle Vás má největší pravděpodobnost stát se obětí mobbingu (bossingu)? Svůj názor prosím zdůvodněte, můžete uvést i více rizikových skupin.
- Podle mě je nejpravděpodobnější, že se stane obětí šikany na pracovišti osoba s nějakým druhem postižení nebo nízkou inteligencí. Další potencionální oběť šikany je osoba s nízkým sebevědomím. Všichni tito lidé mohou být obětí šikany z důvodu, že se jedná o snadné cíle a mají menší šanci se bránit.
5. Co by pro Vás bylo dostačujícím důvodem setrvat na pozici, kde jste byl/a vystaven/a mobbingu (boosingu)? Prosím uveďte aspoň tři důvody.
- První důvod by pro mě byl možnost kariérního růstu, že jednou budu na osobám, které mě šikanovaly dělat vedoucího. Dalším důvodem bude ochota a viditelné kroky vedení něco se šikanou na pracovišti dělat. A třetím je, že mám možnost se díky této práci dostat na zajímavá místa.
6. Ohlásili byste mobbing svému nadřízenému nebo případně nadřízenému agresora? Prosím zdůvodněte svoji odpověď
- Asi bych mobbing nadřízenému nahlásil. Udělal bych to z důvodu nemožnosti se podílet na tom, že někdo musí snášet nějakou formu šikany. Nemám rád, když někdo bezdůvodně trpí.
7. Myslíte si, že je bossing spíše psychického charakteru? Prosím zdůvodněte svoji odpověď.
- Myslím si, že bossing je spíše psychického charakteru, protože kdyby měl fyzický charakter, bylo by to vidět i mimo pracoviště. Pokud je někdo šikanován psychicky ze začátku to na oběti není tolik vidět. Člověk dokáže tento teror skrývat, pokud se někomu o tomto problému nechce svěřit.

Zhodnocení řízených rozhovorů:

První z respondentů je na současné pozici spokojen kvůli kolektivu, v kterém se nachází, druhý je naopak nespokojen, protože nejsou plně využity jeho schopnosti. Oba zastávají pozici pomocného dělníka na stavbě. Pojem mobbing a bossing není ani jednomu z nich cizí a mají konkrétní představu o tom, co tyto pojmy znamenají. Oba z dotázaných považují za nejsnazší oběť člověka, co působí slabým dojmem a vyzařuje z něj jistá míra nízkého sebevědomí. První z dotázaných za motivaci pro setrvání na pozici, kde byl vystaven šikaně, považuje zvýšení finančního ohodnocení a nové

zkušenosti, druhému dotázanému by stačilo povýšení nad agresora. Oba by šikanu ohlásili svému nadřízenému a zároveň se oba shodnou na tom, že bossing je spíše psychického charakteru.

2.4.3 Trigy s.r.o.

Mladá firma, jež se zabývá projektováním a realizací projektů spojených s dotací „Dešťovka“. Jejich hlavní činnost spočívá ve vyřízení samotné dotace, veškeré dokumentace i případné realizace, pokud má zákazník zájem. Druhotnou činností této firmy jsou 3D vizualizace developerských projektů, ale i rodinných domů. Firma se také zabývá vývojem aplikací na mobilní telefony, které dokážou zrealizovat vysněnou stavbu jen pomocí mobilního telefonu.

Žena, 23 let, Bakalářský titul z VUT FAST

1. Jste spokojen/a v současné práci? Co byste v současné práci zlepšil/a?
 - Jsem velmi spokojena v současné práci. Kolektiv je velmi milý, a když je potřeba pomoci s nějakým problémem, tak jsou všichni kolegové velmi ochotní.
2. Jakou zastáváte pozici v současné práci? Můžete uvést příklad některých činností které v práci vykonáváte....
 - Zpracovávám odborné posudky pro dotaci „Dešťovka“. Volám novým zákazníkům a u současných i minulých zjišťuji spokojenost se službami, co poskytuje naše firma. Mou další činností je práce v e-shopu, kde vyřizuji objednávky a kontroluji seznamy produktů.
3. Znáte význam pojmu mobbing (bossing)? Pokud ano, prosím napište, co si pod tímto pojmem představujete. Pokud ne, na druhé straně tohoto dokumentu je uveden význam těchto pojmů.
 - Neznám
4. Kdo dle Vás má největší pravděpodobnost stát se obětí mobbingu (bossingu)? Svůj názor prosím zdůvodněte, můžete uvést i více rizikových skupin.
 - Nově příchozí zaměstnanec nebo někdo, kdo se až moc snaží. V obou případech jde čistě o to, že současní zaměstnanci se bojí o svou pozici. Další obětí se může jednoduše stát někdo, kdo je „jiný“. Takový člověk může mít čistě jen jiné zájmy, jiné vyjadřování nebo se může jednat o introverta v extrovertním kolektivu. Takováto šikana funguje na podobném principu jako šikana ve škole.

5. Co by pro Vás bylo dostačujícím důvodem setrvat na pozici, kde jste byl/a vystaven/a mobbingu (boosingu)? Prosím uveďte aspoň tři důvody.
- Nemožnost sehnat jinou práci v mém oboru, která by mi dala nové zkušenosti. Kolektiv, který mě podporuje, je zásadně proti šikaně a schopný vystoupit proti agresorovi, pokud šikana přesáhne únosnou mez. Další důvod je určité práce, která mě baví a mám ji ráda.
6. Ohlásili byste mobbing svému nadřízenému nebo případně nadřízenému agresora? Prosím zdůvodněte svoji odpověď
- Záleží, zda bych měla alespoň nějakou jistotu, že se to nějak vyřeší, že mě někdo podpoří. Nešla bych rozhodně na vedení, kde vím, že nad tím mávnou rukou, nebudou to brát vážně, nebo se mi přímo vysměji do tváře.
7. Myslíte si, že je bossing spíše psychického charakteru? Prosím zdůvodněte svoji odpověď.
- Řekla bych že určitě, resp. si ani nedovedu představit, že by se něco takového mohlo odehrávat na fyzické úrovni. Vyjma fyzického nátlaku muž – žena, ale toto je spíš k tématu sexuálního obtěžování.

Muž, 22 let, student VUT FAST

1. Jste spokojen/a v současné práci? Co byste v současné práci zlepšil/a?
- Práce mě velmi baví, proto jsem v ní velmi spokojený. Co se změn týče, byly by zde jistě vhodné některé změny v chování středního vedení k podřízeným zaměstnancům.
2. Jakou zastáváte pozici v současné práci? Můžete uvést příklad některých činností které v práci vykonáváte....
- Jsem na pozici asistenta stavbyvedoucího. Při této činnosti se dostanu nejen na stavbu, ale taktéž se seznámím s mnoha profesemi ve stavebnictví. Mou náplní práce je taktéž projekční činnost a dovoz potřebného materiálu na stavbu. Nevyhnu se ale ani tomu, abych oblékl pracovní kalhoty a šel do terénu.
3. Znáte význam pojmu mobbing (bossing)? Pokud ano, prosím napište, co si pod tímto pojmem představujete. Pokud ne, na druhé straně tohoto dokumentu je uveden význam těchto pojmů.

- Znáám pojem mobbing, jedná se o šikanu na pracovišti od spolupracovníků. Pojem bossing mi není znám.
4. Kdo dle Vás má největší pravděpodobnost stát se obětí mobbingu (bossingu)? Svůj názor prosím zdůvodněte, můžete uvést i více rizikových skupin.
- Pracovník jiné národnosti. Je to z toho důvodu, že v mnohých pracovnících z naší země vyvolávají pocit, že jim kradou práci. Tento pocit je způsoben ochotou cizineckých pracovníků udělat stejnou práci za menší obnos peněz. Další obětí budou určitě pracovníci jiného vyznání. Celkově jsou v našem národu podněcovány antipatie vůči těmto lidem.
5. Co by pro Vás bylo dostačujícím důvodem setrvat na pozici, kde jste byl/a vystaven/a mobbingu (bossingu)? Prosím uveďte aspoň tři důvody.
- Pokud člověk nemá možnost sehnat jinou práci, také určitě finanční obnos. Jako další motivaci bych považoval firemní benefity, které by kompenzovaly psychickou újmu. Poslední důvod by mohl být dobrý kolektiv, který by se mě zastal.
6. Ohlásili byste mobbing svému nadřízenému nebo případně nadřízenému agresora? Prosím zdůvodněte svoji odpověď
- Ano, za předpokladu, že bych byl přesvědčen o tom, že situace bude vyřešena. Pokud bych ale měl pocit, že vedení s touto situací nemá v plánu nic dělat, tak nic neohlásím kvůli případnému zhoršení situace.
7. Myslíte si, že je bossing spíše psychického charakteru? Prosím zdůvodněte svoji odpověď.
- Ano. Fyzická interakce s obětí by pro agresora byla moc nápadnou formou, sám by se vystavoval nebezpečí odhalení.

Zhodnocení řízených rozhovorů:

Oba respondenti jsou v současné práci velmi spokojeni. Jejich současná pozice je ryze zaměstnaneckého charakteru, ani jeden z nich se nenachází na pozici, kde by pod sebou měl podřízené. Jednomu je pojem mobbing znám, druhému ovšem ne. Oba se shodují, že nejčastější obětí mobbingu je zaměstnanec, který se nějak odlišuje, ať už zvýšenou snahou něco udělat, nebo vyznáním. U další otázky oba uvádějí možnost nesehnat jinou práci a velmi dobrý kolektiv jako dostatečnou motivaci pro setrvání na pozici, kde byli vystaveni šikaně z řad spolupracovníků. Pokud by došlo k nějaké formě vyřešení dané situace, první i druhý respondent by situaci nahlásil. Oba respondenti uvádí jedinou formu mobbingu, pouze psychickou.

Způsob pořizování řízených rozhovorů:

Vzhledem k situaci v dnešní době jsem většinu řízených rozhovorů zprostředkoval pomocí programu MS Teams a internetové aplikace Facebook, která má také možnost video hovoru. Během samotných videohovorů jsem si dělal zkratkovité písemné poznámky. Po následném rozhovoru jsem veškeré odpovědi na dané otázky přepsal co nejpřesněji do písemné formy. Mnou vytvořené poznámky mi pomohly ke zpracování co nejpřesnějších odpovědí. Původně jsem chtěl vytvořit záznam videorozhovorů, abych mohl lépe zpracovat dané odpovědi, bohužel většina respondentů si nepřála vytvoření jakéhokoliv záznamu, ať už video nebo audio.

Dílčí závěry a doporučení

Závěr a doporučení k výzkumné otázce č. 1

Jsou ženy, pracovníci z cizích zemí a čerství absolventi častější oběti mobbingu (bossingu) než stálý zaměstnanec? Jsou pro agresora nejsnazší oběti?

Dva ze tří bodů této teoretické otázky se potvrdily. Čerstvý absolvent a pracovník z cizí země jsou nejrizikovější skupinou. Manažerům ve firmě bych doporučil podporovat rozdílnost a ke všem zaměstnancům přistupovat stejným způsobem bez rozdílu.

Závěr a doporučení k výzkumné otázce č. 2

Je pro oběť finanční ohodnocení největší motivací zůstat ve firmě?

Více jak polovina dotázaných považuje zvýšení platu za dostatečnou motivaci pro setrvání na pozici, kde byli vystaveni šikaně. Vedoucí pracovník by se ale v takovém případě neměl zaměřovat pouze na udržení pracovníka ve firmě, ale také na samotné řešení celého problému a vyvození důsledků pro agresora.

Závěr a doporučení k výzkumné otázce č. 3

Jsou pracovní benefity dostatečnou motivací pro setrvání na pozici, kde byli zaměstnanci vystaveni šikaně?

Tato výzkumná otázka se nijak nepotvrdila. Pracovní benefity jsou dobré pro nastupující zaměstnance, jejich kladná motivace se ale nedá využít při nápravě šikany na pracovišti. Místo této možnosti bych zvolil nabídnout více dovolené, nebo práce z domu.

Závěr a doporučení k výzkumné otázce č. 4

Neohlásí většina obětí danou šikanu, jelikož mají dojem, že by se situace mohla zhoršit nebo by mohli v očích ostatních zaměstnanců být jinak vnímáni?

Většina dotázaných by šikanu ohlásila, nebo spíše ohlásila. I přes tuto skutečnost by měl nadřízený podporovat ochotu u zaměstnanců ohlásit každý incident, z kterého by se v budoucnu mohl vyvinout větší problém.

Závěr a doporučení k výzkumné otázce č. 5

Je mobbing (bossing) častěji psychického charakteru než fyzického?

Většina respondentů hlasovala pro psychickou formu šikany. Tato forma šikany je hůře zjištělná na první pohled, proto doporučuji vedení firmy, oddělení či určité divizi, kterou tento člověk zpravuje, aby se více zajímal o vztahy mezi kolegy, verbální i neverbální komunikace a zapadání osob v kolektivu.

Závěr

V teoretické části jsem se dále zabýval vztahy na pracovišti v obecné rovině a dále konkrétněji v postavení manažer a zaměstnanec. Nedílnou součástí této kapitoly byla i komunikace probíhající mezi účastníky pracovního vztahu. Poslední oblast, které jsem se věnoval v teoretické části, byla motivace a její protějšek, tedy demotivace. V empirické části mé práce, jsem tyto znalosti využil při vyhodnocování teoretických otázek zaměřených na mobbing a bossing. Celkově jsem si vybral pět teoretických otázek s úzkým zaměřením na toto téma. Aplikoval jsem dvě metody šetření této problematiky, první byla metoda kvantitativní, kterou jsem uskutečnil pomocí dotazníku. Informace z dotazníků jsem následně graficky a textově vyhodnotil. Druhou metodou byly řízené rozhovory se zaměstnanci z jednotlivých firem. Rozhovory jsem následně vyhodnotil.

Při řešení tohoto tématu jsem došel k několika následujícím závěrům. Informovanost lidí pracujících ve stavebnictví, není tak rozšířená, jak by bylo potřeba, aby se tato problematika stala méně rizikovější pro tyto lidi. Naopak spokojenost v zaměstnání je více než nadprůměrná. V dotazníku jsem dal příležitost respondentům navrhnout řešení šikany na pracovišti. Velmi častou odpovědí byla fyzická konfrontace, z čehož vyplývají charakterové vlastnosti respondentů.

Šetřením jsem také došel ke zjištění, že lidé na nižších postech raději pracují pod vedoucím pracovníkem, o kterém ví, že v minulosti sdílel jejich postavení, a tudíž má zkušenosti a dostatek porozumění pro dané postavení.

Na základě studia tohoto tématu a zejména různých pohledů a názorů na dané téma, jsem i přes názory širší veřejnosti přesvědčen o tom, že šikana na pracovišti je čím dál větším problémem, který si zaslouží zdravou dávku pozornosti.

Seznam použitých zdrojů

1. VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-274
 2. LINKESCHOVÁ, Dana. K otázkám managementu ve stavebnictví. Brno: Cerm, 2005. ISBN 80-7204-396-X.
 3. PLAMÍNEK, Jiří. Průvodce moderního náčelníka: management pro pokročilé. Praha: Management Press, 2017. ISBN 978-80-7261-470-7
 4. MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie: 3., přepracované vydání. Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9835-6.
 5. BENNIS, Warren G. a Burt NANUS. Leaders: the strategies for taking charge. New York: Harper Perennial, 1986. Perennial library. ISBN 0-06-091336-3.
 6. VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi [online]. Praha: Management Press, 2006 [cit. 2021-04-11]. ISBN 80-7261-143-7.
 7. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
 8. PROVAZNÍK, Vladimír. Psychologie pro ekonomy. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-434-7.
 9. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
 10. Harvard business review. Boston: Harvard University, 1922-. ISSN 0017-8012. I
 11. Vybrané teorie motivace k vedení lidí. Vedeme.cz Leadership [online]. Copyright © 2005 [cit. 11.04.2021]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>
 12. Herzbergova motivační teorie dvou faktorů (Herzberg's Two Factor Motivation Theory) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 11.04.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>
- PRCHAL, Milan. Šikana mezi dospělými-formy, důsledky a obrana. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 62 s.

13. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1 – Maslowa pyramida potřeb

Obrázek 2 – Herzbergova dvoufaktorová teorie

Přílohy

Příloha č1. – Dotazník